

CHRISTOPHE ASSENS

Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

RÉAL JACOB

HEC Montréal



Portrait de l'homme d'affaires en prédateur

Michel Villette, Catherine Vuillermot (ISBN : 2-7071-4567-X)

Dans «**Portrait de l'homme d'affaires en prédateur**», paru en 2005 aux Editions La Découverte, Michel Villette et Catherine Vuillermot invitent le lecteur à une remise en question salutaire de la figure mythique de l'entrepreneur «*self made man*». À travers une approche biographique retraçant le parcours passionnant de plusieurs capitaines d'industrie célèbres en France et aux Etats-Unis, comme Vincent Bolloré, Sam Walton (Wal-Mart) ou François Pinault (PPR), la figure héroïque de l'entrepreneur en lutte contre le «*carcan administratif*» de l'Etat pour le bien être collectif, est progressivement remplacée par celle du dirigeant opportuniste, qui n'hésite pas à déroger aux règles d'équité dans les affaires. Dans cet état d'esprit, la générosité entre hommes d'affaires ne sert paradoxalement qu'à construire des réseaux d'amitié loyale pour sortir de l'anonymat du marché, et pour mieux contrôler toute forme d'imprévu moral lui étant associée.

Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion

Claude Riveline (ISBN : 2-911762-61-4)

Claude Riveline, dans son ouvrage intitulé «**évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion**» paru en 2005 aux Presses de l'École des mines de Paris, désacralise le rôle de la comptabilité en gestion, comme il le fait avec assiduité depuis 1967 dans le cadre d'un enseignement dispensé à l'École des mines de Paris. Étayé par de nombreux exemples pratiques, l'ouvrage souligne que le coût économique d'un bien n'existe pas dans l'absolu, mais qu'il relève d'une construction sociale effectuée en fonction du cadre de référence de l'évaluateur et des conventions auxquelles il est attaché sur le plan cognitif, institutionnel, culturel ou technique. En d'autres termes, même s'il est utile de débattre des limites et des biais dans le calcul de la rentabilité comme le fait avec justesse Claude Riveline, l'évaluation des coûts demeure une activité subjective, source d'incohérence pour la décision qui lui est adossée. Pour Claude Riveline, les données comptables fournissent au mieux un éclairage pour contrôler les actions passées, mais induisent surtout des critères erronés de jugement pour les décisions futures du dirigeant. Au terme de l'ouvrage, le lecteur comprend pourquoi la décision d'un dirigeant n'est rationnelle que par rapport aux critères de jugement portant sur son action, alors que ces critères sont la plupart du temps irrationnels, car infondés économiquement.

Managements de l'extrême

Michel Berry et l'École de Paris (ISBN : 978-2-7467-0837-X)

«**Managements de l'extrême**», paru aux éditions Autrement en 2006, est un ouvrage à caractère empirique qui met en lumière le témoignage édifiant de plusieurs dirigeants d'entreprises, recueilli dans le cadre des séminaires de réflexion en management de l'École de Paris fondée en 1993 par Michel Berry. À partir de ces témoignages, l'ouvrage se structure dans des récits détaillés sur la gestion de crise, évoquant par exemple la fermeture douloureuse de l'usine de Vilvoorde par Renault en Belgique, la reprise en main d'une base aérienne au Kirghizistan par un colonel de l'Armée de l'air Française, le redressement de la mine de Jerada au Maroc par un manager indépendant, libre de toute allégeance au pouvoir local. Cet ouvrage illustre la richesse des débats qui animent l'École de Paris, permettant au lecteur de forger ses convictions intellectuelles, sans être conditionné par des dogmes théoriques trop étroits, ou sans subir le prisme des écoles de pensée trop normatives. Le pragmatisme des dirigeants devient alors une source inépuisable de réflexion, pour alimenter la recherche en gestion vers de nouveaux horizons.

De la pyramide aux réseaux : récits d'une expérience de démocratie participative

Michel Hervé, Alain d'Iribarne, Elisabeth Bourguinat (ISBN-10 : 2746709821)

«**De la pyramide aux réseaux : récits d'une expérience de démocratie participative**», paru aux éditions Autrement en 2007, est un ouvrage stimulant dont la controverse porte sur l'utopie démocratique au sein de la firme Hervé Thermique. Pour le chef d'entreprise Michel Hervé, il est possible de gouverner cette entreprise familiale, avec distance, en confiant les rênes du pouvoir aux salariés. À l'image d'une organisation en réseau, l'autogestion des salariés remplace alors harmonieusement l'absence de hiérarchie. D'après Alain d'Iribarne, sociologue, ce schéma idyllique doit être nuancé, car cette gestion participative n'est pas aussi «*démocratique*» qu'elle y paraît. Tout d'abord, le chef d'entreprise, Michel Hervé, demeure l'actionnaire principal et à ce titre il conserve le pouvoir stratégique. S'il délègue le pouvoir opérationnel, ce n'est pas forcément pour gagner en performance ou pour moraliser les pratiques de gouvernance, mais pour disposer du temps nécessaire dans le cadre d'une carrière parallèle, menée en politique. Indépendamment de ce constat, de nouvelles figures de l'autorité émergent dans le réseau des salariés chez Hervé Thermique, qui ne sont pas forcément moins arbitraires que dans le modèle hiérarchique classique. En d'autres termes, cet ouvrage alimente un débat riche et fécond sur l'idéologie collectiviste comparée à l'idéologie autocratique.

CHRISTOPHE ASSENS

Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

RÉAL JACOB

HEC Montréal***Portrait de l'homme d'affaires en prédateur***

Michel Villette, Catherine Vuillermot (ISBN : 2-7071-4567-X)

In "**Portrait de l'homme d'affaires en prédateur**," published in 2005 by Editions La Découverte, Michel Villette and Catherine Vuillermot invite the reader to a beneficial examination of the mythical figure of the "self made man" entrepreneur. Using a biographical approach tracing the fascinating paths of several famous captains of industry in France and the United States, such as Vincent Bolloré, Sam Walton (Wal-Mart), and François Pinault (PPR), the heroic figure of the entrepreneur in conflict with the administrative constraints of the state for the collective good, is progressively replaced by that of the opportunistic manager, who does not hesitate to override the rules of fairness in business. In this mind-set, generosity between business men paradoxically serves only to construct loyal networks of friendships to escape the anonymity of the market, and to better control all forms of moral contingencies associated with it.

Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion

Claude Riveline (ISBN : 2-911762-61-4)

Claude Riveline, in his book entitled "**Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion**" published in 2005 by Presses de l'École des mines de Paris, debunks the role of accounting in management, as he has assiduously done since 1967 as part of his teaching at the École des mines de Paris. Underpinned by numerous practical examples, the book points out that the economic cost of a good does not exist in the absolute but depends on a social construction effected on the basis of a cost estimator's frame of reference and conventions to which he or she is attached at the cognitive, institutional, cultural or technical level. In other words, even if it is useful to discuss limits and biases in calculating profitability as Claude Riveline does adequately, cost estimation is a subjective activity, a source of inconsistency for the decision built on it's foundation. For Claude Riveline, accounting data provide at best some light to control past actions, but introduce erroneous judging points for the future decisions of the managers. At the end of the book, the reader understands why managers' decisions are rational only in relation to the judging points concerned with their actions, while these points are most of the time irrational, because they are economically unsound.

Managements de l'extrême

Michel Berry and Ecole de Paris (ISBN : 978-2-7467-0837-X)

"**Managements de l'extrême**," published by Éditions Autrement in 2006, is an empirical work that gives the

inspiring accounts of several business directors, gathered as part of the Ecole de Paris strategic thinking seminars on Management begun in 1993 by Michel Berry. Based on these accounts, the book contains detailed narratives of crisis management, for example the painful closure of the Vilvoorde plant by Renault in Belgium, the retaking of an airbase in Kyrgyzstan by a colonel of the French airforce, the turnaround of the Jerada mine in Morocco by an independent manager free from any allegiance to the local authority. This book illustrates the richness of the debates that animate the Ecole de Paris, permitting readers to forge their own intellectual convictions, without being conditioned by overly narrow theoretical dogmas and without being affected by the prism of overly normative schools of thought. The pragmatism of managers then becomes an inexhaustible source of reflection, to inspire management research to new horizons.

De la pyramide aux réseaux : récits d'une expérience de démocratie participative

Michel Hervé, Alain d'Iribarne, Elisabeth Bourguinat (ISBN-10 : 2746709821)

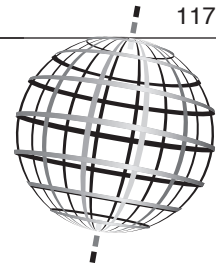
"**De la pyramide aux réseaux : récits d'une expérience de démocratie participative**," published by Editions Autrement in 2007, is a stimulating work on the controversy surrounding the democratic utopia in the Hervé Thermique firm. For the business manager Michel Hervé, it is possible to govern this family business, from a distance, by handing the reins of power to the employees. Like a network organization, the self-management of employees thus harmoniously replaces the absence of hierarchy. According to sociologist Alain d'Iribarne, this idyllic picture must be nuanced, because this participative management is not as "democratic" as it seems. First, the business manager, Michel Hervé, remains the principal shareholder and as such he keeps the strategic power. If he delegates the operational power, it is not necessarily to gain in performance or to moralize the governance practices, but to have the time necessary to engage in a parallel career in politics. Independent of this observation, new authority figures emerge in the network of employees at Hervé Thermique, that are not necessarily less arbitrary than in the traditional hierarchical model. In other words, this work adds input to a rich and fertile debate on the collectivist ideology compared to the autocratic ideology.

CHRISTOPHE ASSENS

Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

RÉAL JACOB

HEC Montréal

**Portrait de l'homme d'affaires en prédateur**

Michel Villette y Catherine Vuillermot (ISBN : 2-7071-4567-X)

En «Retrato del hombre de negocios como depredador» (**Portrait de l'homme d'affaires en prédateur**), publicado en 2005 por la editorial La Découverte, Michel Villette y Catherine Vuillermot invitan al lector a un cuestionamiento saludable de la figura mítica del empresario «*self-made*» («que se hizo solo»). Con un enfoque biográfico, reconstituyendo la trayectoria apasionante de varios dirigentes de industria célebres en Francia y Estados Unidos, como Vincent Bolloré, Sam Walton (Wal-Mart) o François Pinault (PPR), entre otros, la figura heroica del empresario que lucha contra el «corsé administrativo» del Estado por el bien colectivo es reemplazada progresivamente por la del dirigente oportunista, que no vacila en transgredir las reglas de equidad en los negocios. En esa misma dirección, la generosidad entre hombre de negocios paradójicamente servirá sólo para construir redes de amistad leal con el fin de salir del anonimato del mercado y de controlar mejor cualquier forma de imprevisto moral asociado al mismo.

Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion

Claude Riveline (ISBN : 2-911762-61-4)

Claude Riveline, en su obra titulada «Evaluación de costes: elementos de una teoría de la gestión» (**Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion**), publicada en 2005 por la editorial Presses de l'École des mines de Paris, desacraliza el rol de la contabilidad en la gestión, como lo hace a menudo desde 1967 en el marco de su enseñanza en la École des mines de Paris. Basado en numerosos ejemplos prácticos, este libro destaca que el coste económico absoluto de un bien no existe, sino que es relativo y depende de una construcción social efectuada en función del marco de referencia del evaluador y de las convenciones a las cuales él está ligado en el plano cognitivo, institucional, cultural o técnico. En otras palabras, aunque sea útil considerar los límites en el cálculo de rentabilidad, como lo hace con precisión Claude Riveline, la evaluación de los costes sigue siendo una actividad subjetiva, fuente de incoherencia de la decisión que deriva de ella. Para Claude Riveline, los datos contables proveen, en el mejor de los casos, una cierta claridad como para controlar las acciones pasadas, pero inducen a criterios de juicio erróneos en lo que se refiere a las decisiones futuras de un dirigente. Con la lectura de esta obra, se entiende mejor por qué la decisión de un dirigente es racional solamente en relación con los criterios de juicio que tienen que ver con su acción, y que, en la mayoría de los casos, esos criterios son irracionales porque son económicamente infundados.

Managements de l'extrême

Michel Berry y l'École de Paris (ISBN : 978-2-7467-0837-X)

«Gestión de lo extremo» (**Managements de l'extrême**), publicado por la editorial Autrement, en 2006, es una obra de carácter empírico que pone en evidencia el testimonio edificante de numerosos dirigentes de empresas, recogido en el marco de los seminarios de reflexión en gestión de la École de Paris, fundada en 1993 por Michel Berry. A partir de dichos testimonios, este trabajo se estructura en descripciones detalladas acerca de la gestión de crisis evocando, por ejemplo, el cierre doloroso de la fábrica de Vilvoorde por parte Renault, en Bélgica; la toma a cargo de una base aérea en Kirghizistan realizada por un coronel de la fuerza aérea francesa; la recuperación por parte de un gestor independiente, libre de cualquier adhesión al poder local, de la mina de Jerada, en Marruecos, entre otros. Este libro ilustra la riqueza de los debates que animan la École de Paris, permitiendo al lector forjar sus convicciones, sin condicionamientos dogmáticos teóricos demasiado estrechos y sin el prisma de las escuelas de pensamiento demasiado normativas. El pragmatismo de los dirigentes se convierte en una fuente inagotable de reflexión y sirve para orientar la investigación en gestión hacia nuevos horizontes.

De la pyramide aux réseaux : récits d'une expérience de démocratie participative

Michel Hervé, Alain d'Iribarne, Elisabeth Bourguinat (ISBN-10 : 2746709821)

El libro «De la pirámide a las redes: relatos de una experiencia de democracia participativa» (**De la pyramide aux réseaux : récits d'une expérience de démocratie participative**), publicado en 2007 por la editorial Autrement, es una obra estimulante cuya controversia se refiere a la utopía democrática de la firma Hervé Thermique. Para el jefe de empresa Michel Hervé, es posible gobernar esa empresa familiar, sin implicarse a diario en la gestión y confiando las riendas del poder a los asalariados. A semejanza de una organización en red, la autogestión de los asalariados reemplaza armoniosamente la ausencia de jerarquía. Según Alain d'Iribarne, sociólogo, este esquema idílico debe ser matizado, ya que esa gestión participativa no es tan democrática como parece. En primer lugar, el empresario Michel Hervé, sigue siendo el accionista principal y en cuanto tal, conserva el poder estratégico. Si delega el poder operacional, no es forzosamente para mejorar el desempeño o para moralizar las prácticas de gobernanza, sino para disponer del tiempo necesario para su carrera paralela en política. Independientemente de esa constatación, nuevas figuras de autoridad emergen en la red de los asalariados en la empresa Hervé Thermique, que no son necesariamente

menos arbitrarias que en el modelo jerárquico clásico. En otras palabras, esta obra abre un debate rico y fecundo acerca de la ideología colectivista en comparación con la ideología autocrática.