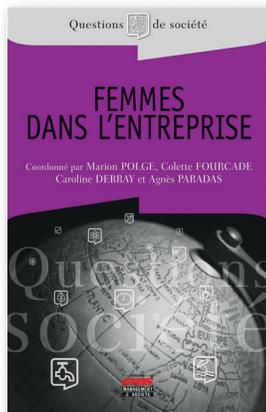


> Ouvrages



Femmes dans l'entreprise

Ouvrage collectif

EMS éditions, 2017,
98 pages, 15 €
ISBN : 978-2-37687-070-8

Note de lecture
de **Frédéric Larchevêque**

Ce livre est le premier d'une série annoncée sur les enjeux et les pratiques de la mixité femmes-hommes dans les milieux professionnels et à son impact sur la performance de l'entreprise. Il rassemble les communications faites lors du premier colloque de ce type en France organisé par la chaire CoCréatec – Fondation de l'université de Montpellier.

La première partie aborde les difficultés auxquelles se heurtent les femmes dans leur carrière professionnelle. On lira, par exemple, le témoignage édifiant de cette cofondatrice d'une start-up qui relate que lorsqu'elle prenait la parole lors d'une réunion du conseil d'administration, elle « était coupée et on s'adressait à Philippe, le président ». Et elle ajoute : « Oser, voilà ce qui me manquait. Je n'osais pas exister, prendre la parole, je n'osais pas m'affirmer. » Mais les femmes reçoivent aussi des soutiens et plusieurs communications témoignent de bonnes pratiques volontaristes mises en œuvre dans certaines organisations et secteurs économiques. Néanmoins, le bilan actuel est celui d'un progrès lent, toujours susceptible de retour en arrière. À l'époque de la rupture radicale théorisée dans bien des domaines, comme source de progrès, force est de constater que la mixité professionnelle ne connaît pas encore sa rupture sociétale.

La seconde partie se situe dans une vision plus prospective autour de questions majeures : l'influence de la mixité sur la qualité de la gouvernance, la permanence des stéréotypes de genre dans notre société et enfin l'efficacité comparée de l'arsenal juridique législatif dont s'est dotée progressivement la France et de l'existence du droit souple (code de bonne conduite). De nombreuses questions restent à explorer. Existe-il une spécificité d'un management « féminin » ? La question a-t-elle un sens ? Certaines études (à confirmer) montreraient que les femmes développeraient « une plus grande capacité d'interaction avec les parties prenantes et d'attention envers autrui », auraient « une pratique du pouvoir plus horizontale et participative », « un plus fort intérêt pour des objectifs socio-environnementaux que les hommes »

et enfin que leur présence au niveau des conseils d'administration « favoriserait l'amélioration des performances, tant en termes de profitabilité qu'au niveau socio-environnemental ». Voilà un livre que nous recommandons à toutes celles et ceux qui ont à enseigner le management.

Le plafond de verre et l'État

Ouvrage collectif

Armand Colin, 2017,
220 pages, 22,90 €
ISBN : 978-2-200-61738-7

Note de lecture
de **Frédéric Larchevêque**

55 % des personnels de la fonction publique d'État sont des femmes, mais ce que l'on sait moins, c'est qu'elles sont majoritaires parmi les cadres (61 % contre un tiers environ des cadres du secteur privé). Toutefois, elles continuent à buter sur les dernières marches de l'échelle des carrières, « celles qui conduisent aux positions de cadres supérieurs et dirigeants de la fonction publique » et ne représentent que 38 % de la catégorie A+ qui regroupe les corps de fonctionnaires les mieux rémunérés et les plus qualifiés. Viviers par excellence des grands corps de l'État, les admis aux concours externes de l'ENA et de Polytechnique ne comptent respectivement que 27 et 15 % de femmes. On le voit bien, l'égalité des droits, garantie aux femmes par la loi, reste à être confirmée dans les faits, y compris dans la fonction publique, alors même que l'État se devrait d'être exemplaire en ce domaine.

En dépit des principes prévus par le statut général des fonctionnaires qui visent à combattre les discriminations et promouvoir l'égalité de traitement, les inégalités sont persistantes tant dans les carrières, le déroulement des parcours professionnels qu'en matière de rémunérations et de pensions. Certes, les auteurs ne le nient pas, la loi du 12 mars 2012, dite « loi Sauvadet », marque une rupture par rapport aux non-dits et aux fausses explications. Les administrations ont désormais l'obligation de résultat de nommer, à compter de cette année, au moins 40 % de femmes aux emplois de direction à la discrétion du Gouvernement.

Pour autant, le plafond de verre dans la fonction publique est loin d'avoir disparu et l'objet de ce livre est de nous en démonter les mécanismes. Pour cela, les auteurs s'appuient sur une enquête inédite menée au sein de quatre directions générales relevant des ministères économiques et financiers, d'une part, et des ministères sociaux, d'autre part.



Le livre se découpe en quatre chapitres. Les trois premiers explorent successivement la fabrication des inégalités sexuées dans la famille et l'école, les mécanismes de cooptation de gré à gré et les normes de mobilité géographique qui sont autant de freins à la carrière des femmes et, enfin, le sentiment intériorisé des femmes que « faire carrière » est incompatible avec leur dévouement « naturel » à leur vie de famille. Témoignage : « Lorsque j'ai préparé le concours interne de l'ENA, j'avais mes deux enfants qui étaient très jeunes, donc, j'ai préparé ça extrêmement sérieusement, avec plutôt de bonnes notes d'ailleurs. Et alors, le jour de l'examen, je pense que mon inconscient a pris le dessus et que je me suis rendu compte qu'il fallait devoir que je parte 24 mois à Strasbourg, et là je me suis dit "mais qu'est-ce que tu es en train de faire ?" Donc, j'ai laissé tomber. »

Le dernier chapitre analyse comment les politiques d'égalité sont reçues parmi les cadres, hommes et femmes, des ministères. « Moi, j'ai des collègues hommes qui me disent "je préférerais être une femme parce qu'en ce moment, on choisit des femmes pas des hommes". » Ce propos est typique des discours de délégitimation des politiques de discrimination positive. La conclusion des auteurs est simple : certes, les politiques publiques permettent de féminiser certains lieux du pouvoir bureaucratique, mais elles peinent à agir sur les processus de production des inégalités de carrière entre femmes et hommes. En cause, le modèle hégémonique de l'homme voué totalement à sa carrière, mobile et flexible car délesté matériellement et psychiquement des contraintes du foyer. Cette conclusion nous fait penser au livre de Paul Seabright, *Sexonomics* (2012). Décidément, les femmes ont beaucoup perdu d'avoir laissé jadis aux hommes la prérogative de la chasse. Depuis, la reconquête du terrain perdu est bien difficile.

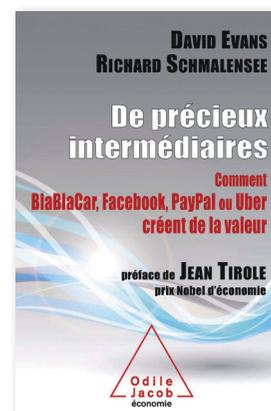
De précieux intermédiaires : comment BlaBlaCar, Facebook, PayPal ou Uber créent de la valeur

David Evans,
Richard Schmalensee

Préface de Jean Tirole,
prix Nobel d'économie 2014

Odile Jacob, 2017,
348 pages, 24,90 €

ISBN : 978-2-73813-531-5



Note de lecture d'Isabelle Fermas

Une plateforme, c'est une « entreprise qui exploite un lieu physique ou virtuel pour aider plusieurs groupes différents à entrer en relation et à interagir ». Un centre commercial, un système de carte de paiement constituent des plateformes multifaces qui facilitent les échanges entre les commerçants et les consommateurs.

Les plateformes ne sont donc pas nées avec la révolution numérique. Mais ce qui est nouveau, c'est leur rapide essor, leur diversité et la place qu'elles occupent désormais dans l'économie, grâce au développement des « nouvelles » technologies. Elles sont devenues de puissants intermédiaires qui bouleversent dans de nombreux secteurs le modèle économique traditionnel « monoface ». Illustré de nombreux exemples, l'ouvrage permet d'appréhender de près ce qui fait le succès ou l'échec d'une plateforme. Il ne suffit pas d'avoir une idée de génie, encore faut-il que la plateforme envisagée permette de réduire les frictions de marché, qu'elle réponde à un problème que le marché n'arrive pas à solutionner et qui bride réellement les échanges. La plateforme doit améliorer l'existant, créer véritablement de la valeur – des effets de réseau – pour toutes les faces. Avant de se lancer, il convient de déterminer la stratégie pour assurer son décollage et son développement : comment atteindre la masse critique ? C'est certainement la question la plus difficile à résoudre ; il faut suffisamment de membres sur chacune des faces pour attirer de nouveaux membres. La raison d'être de la plateforme assure son succès mais aussi les moyens de communication mis en place, les règles de fonctionnement et surtout, le système de prix/de participation financière demandé à chaque face.

Préfacé par Jean Tirole, ce livre concret et très accessible permet non seulement de découvrir le modèle économique des plateformes multifaces, la complexité de leur fonctionnement, mais aussi comment, peu à peu, elles transforment de façon irrémédiable l'économie.



La compétitivité des pays

Flora Bellone, Raphaël Chiappini

La découverte, 2016, 125 pages, coll. « Repères », 10 € ISBN : 978-2-7071-7746-9

Note de lecture de **Frédéric Larchevêque**

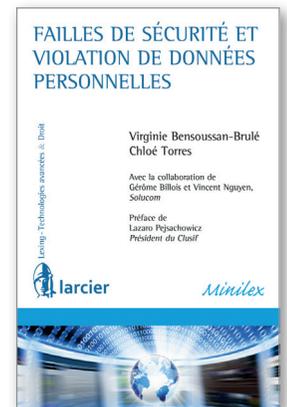
La notion de compétitivité est probablement l'une des notions économiques qui suscite le plus de controverses. En effet, le concept ne fait pas problème lorsqu'il est appliqué et mesuré au niveau d'une entreprise donnée. Dans ce cas, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise à affronter la concurrence pour se développer sur un marché et y réaliser des bénéfices. Elle peut alors se mesurer objectivement au travers des indicateurs de compétitivité coût, de compétitivité prix et de compétitivité hors prix. Mais, il n'en va plus de même lorsqu'il est question de l'appliquer à un pays. Cela a-t-il même un sens de parler de compétitivité des nations ? Quel crédit faut-il accorder aux classements de la compétitivité des pays réalisés par des organismes privés comme le World Economic Forum de Davos ou l'Institut for Management Development de Lausanne. Les auteurs le rappellent, Paul Krugman s'est élevé au début des années 1990 contre l'instrumentalisation de ce concept. Ils rendent compte de ce débat et jugent en effet très réducteur de limiter la compétitivité d'une nation aux seules performances à l'exportation. C'est pourquoi, ils définissent la compétitivité d'un pays par sa « capacité à tirer avantage de son intégration internationale dans le but d'améliorer sur le long terme le niveau de vie de l'ensemble de ses citoyens ». La nature du positionnement dans les chaînes de valeur mondiales joue donc un rôle fondamental dans la capacité d'un pays à tirer parti de son intégration à la mondialisation. Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à prendre l'exemple des États-Unis qui cumulent déficits commerciaux et positionnement sur les maillons de la chaîne de valeur les plus profitables. Si l'on veut donc progresser dans la compréhension de la compétitivité d'une nation, il faut parvenir à évaluer les gains qu'elle retire de son ouverture. Or, une telle analyse est très difficile puisqu'elle nécessite de « simuler divers scénarios contre-factuels théoriques » en l'absence de connaissances empiriques sur ce qu'il se serait passé dans l'économie en l'absence d'ouverture. La compétitivité est un concept faussement simple et l'agenda de la recherche économique est bien garni pour mieux nous en faire connaître les déterminants. Ce livre constitue une excellente introduction à tous ces sujets.

Failles de sécurité et violation de données personnelles

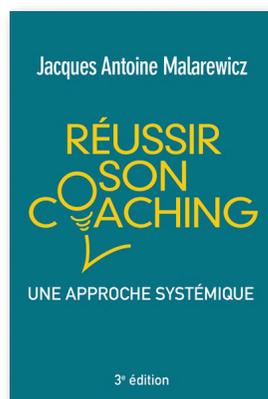
Virginie Bensoussan-Brulé, Chloé Torres

Larcier, 2016, 134 pages, 45 € ISBN : 978-2-8044-7849-0

Note de lecture de **Frédéric Larchevêque**



Cet ouvrage, publié par les éditions Larcier, est le fruit d'une initiative du cabinet Alain Bensoussan, spécialisé dans le droit du numérique et les technologies avancées. Son objectif est simple : permettre aux entreprises de mieux réagir sur le plan juridique lorsqu'elles sont confrontées à une fuite de données personnelles. Les médias s'en font régulièrement l'écho, notre société de réseaux est particulièrement vulnérable aux failles de sécurité de nos systèmes informatiques. Il en résulte des vols, des pertes de données stratégiques, des arnaques d'un type nouveau, des détournements d'objets connectés, aux lourdes conséquences tant en termes économiques qu'en termes d'image. Imaginons seulement deux secondes l'avenir de la voiture autonome, si une prise de contrôle du véhicule s'avérait possible à l'insu de ses passagers ! Il y a faille de sécurité lorsqu'il y a atteinte à un système de traitement automatisé de données, par erreurs, bogues, mais aussi par fraudes internes et externes. Face à l'ampleur des risques, le droit n'est pas démuné d'outils de défense et fait de la Cnil l'autorité centrale de contrôle et de régulation. L'ouvrage est très complet et permet de trouver des réponses claires à des questions devenues aujourd'hui essentielles : comment notifier à la Cnil et informer les clients et partenaires lorsque la faille de sécurité a conduit à une violation de données à caractère personnel ? Quelles sont les organisations soumises à cette obligation de notification et d'information ? Quelles sont les mesures de protection appropriées et les actions qui doivent être mises en œuvre ? Quels sont les recours et sanctions en cas d'exploitation d'une faille de sécurité par des pirates informatiques ? Comment communiquer en cas de pertes ou de vols de données personnelles ? Le cyber-risque est-il couvert par les assureurs ? Etc. À jour du nouveau Règlement européen sur la protection des données, adopté le 27 avril 2016, cet ouvrage est l'un des rares disponibles sur cette question à la fois sensible et complexe de la protection des données personnelles.



Réussir son coaching : une approche systémique

Jacques-Antoine Malarewicz

Pearson, 2017, eBook, 16,99 €
ISBN : 978-2-326-05355-7

Note de lecture de **Christine Faure**

« Coacher » selon Jacques Antoine Malarewicz, c'est « diriger, conseiller, accompagner et aider ». Le coaching trouve son origine dans le sport et il a depuis conquis le milieu de l'entreprise. Il tend à décrire une situation de conseil, voire un transfert de compétences vers une ou plusieurs personnes.

L'auteur le décrit ainsi comme un outil assez spécifique, or ce terme recouvre un ensemble de pratiques très diverses : formation, suivi de projet, *outplacement*, bilan de compétences... Ce qui entraîne une confusion quant aux rôles spécifiques du coach et du coaching.

Selon l'auteur de l'ouvrage, la principale compétence d'un coach est l'« écoute active » effectuée par un professionnel du changement, qui se doit d'être un excellent communicant.

Le coaching n'est surtout pas une psychothérapie, ni un outil de développement personnel. Il concerne uniquement la sphère professionnelle, et non la sphère personnelle et privée.

L'auteur souligne, par ailleurs, les questions déontologiques soulevées par la profession.

La principale raison qui motive une démarche de coaching est le sentiment de solitude du cadre à qui il revient de trouver seul des solutions à des problèmes sociaux et économiques complexes.

L'enjeu est souvent de découvrir les attentes cachées vs annoncées. Pour illustrer son propos, l'auteur présente quatre exemples emblématiques de coaching qui décrivent les pièges et paradoxes.

In fine, en s'appuyant sur les bases théoriques de l'approche systémique, il dévoile son approche du coaching en démontrant la complexité des interactions entre les individus, les compétences relationnelles développées, l'existence de triangulations, et les conséquences qui en découlent, notamment la souffrance relationnelle.

Cet ouvrage a le mérite de nous permettre de mieux appréhender le coaching, et de découvrir un outil spécifique efficace qui connaît aujourd'hui un succès croissant dans le milieu de l'entreprise.

Vendre le luxe

René Moulinier, Francis Srun

Eyrolles, 2017, 168 pages, 22 €
ISBN : 978-2-212-56674-1

Note de lecture d'**Isabelle Fermas**

Le secteur du luxe est essentiel à la compétitivité de la France qui en occupe le premier rang mondial. Il s'est profondément transformé ces dernières décennies pour s'adapter notamment à l'émergence d'une clientèle nouvelle, plus jeune et en provenance d'Asie. Le marché du luxe est à la fois un marché composite qui regroupe des entreprises proposant des produits divers allant de la joaillerie à la haute couture, en passant par les voitures et l'hôtellerie d'exception... et unique par les spécificités marketing et commerciales qui y sont développées.

Pour conserver leur rang, les entreprises françaises doivent disposer de collaborateurs hautement qualifiés de bout en bout de la chaîne de valeur – de la création à la vente des produits au consommateur final – et capables de mettre en avant ce qui les distingue, ce qui séduit leur cible : un certain « art de vivre à la française ».

Bien que les étapes traditionnelles de la vente soient respectées, le contexte de la vente de produits de luxe (caractéristiques de l'offre et de sa théâtralisation, exigences de la clientèle...) la rend singulière. D'où la volonté des auteurs, formateurs-conseils dans la vente de luxe de permettre au lecteur de bien appréhender cet univers si particulier dans lequel émotions et symboles occupent une place importante.

Illustrant leur propos de nombreux exemples, ils passent en revue les différents aspects de la communication, tant verbale que non verbale, pour décrire le comportement approprié du conseiller de vente de produits de luxe. Les conseils sont d'ordre comportemental, mais aussi technique, pour bien comprendre et s'adapter aux attentes et exigences selon les typologies des clients dont les caractéristiques interculturelles sont aussi prises en compte.

Quel que soit le produit, l'expérience client devient primordiale, ainsi que le désir des clients de se sentir uniques. Aussi, cet ouvrage apparaît pertinent pour tous les enseignants de formation commerciale. Les règles d'excellence et de rigueur, la nécessité d'un savoir être irréprochable doivent guider tout vendeur et donc toute formation aux techniques de vente.





Luxe & Expérience client

Wided Batat

Dunod, 2017,
230 pages, 25 €
ISBN : 978-2-10-074555-5

Note de lecture
d'**Isabelle Fermas**

C'est peut-être une évidence que d'affirmer l'importance de l'expérience client dans la réussite des entreprises du secteur du luxe. Mais comment développer une offre expérientielle satisfaisante pour le client ?

La difficulté réside dans le fait qu'il faut travailler sur le ressenti du client. En effet, Carù et Cova définissent l'expérience client comme « un vécu personnel – souvent chargé émotionnellement – fondé sur l'interaction avec des stimuli que sont les produits ou les services [...] ». L'expérience peut être décomposée en quatre grandes phases : l'avant-expérience ; l'expérience d'achat, qui relève du choix, de la rencontre de service et de l'ambiance ; l'expérience proprement dite, constituant le cœur de l'expérience (la satisfaction/insatisfaction...) et l'expérience de souvenir qui mobilise notamment les photographies pour revivre l'expérience passée, qui s'appuie sur des récits d'histoires. »

S'intéresser au vécu et à la perception par le client de l'ensemble des interactions et relations avec une entreprise, une marque, un bien ou un service aussi bien dans ses dimensions fonctionnelles qu'émotionnelles permet d'engager une réflexion sur la totalité du parcours du client en identifiant chacun des moments critiques et des moments de vérité intervenant dans le ressenti et la prise de décision du client. La finalité est alors de chercher à améliorer le vécu, créer une expérience fluide, dépassant les attentes du client en créant un lien émotionnel mémorable.

Cet ouvrage, écrit par Wided Batat, professeure chercheuse en marketing, propose d'apporter aux professionnels du marketing, ainsi qu'aux formateurs, un éclairage pertinent pour la mise en place d'une stratégie marketing adaptée au client.

Après avoir présenté les spécificités de la consommation de luxe, l'auteure démontre en quoi la démarche expérientielle permet de mieux répondre aux attentes du client. Didactique, elle explicite les particularités de la démarche, de la phase d'étude à la mise en œuvre, y compris digitale. Illustré de nombreux exemples, à la fois théorique et pratique, ce livre, particulièrement accessible, permet une bonne découverte du concept d'expérience client.

L'économie écologique

Ali Douai, Gaël Plumecocq

La Découverte, 2017,
128 pages, coll. « Repères », 10 €
ISBN : 978-2-7071-8596-9

Note de lecture
de Frédéric Larchevêque

L'économie écologique est un livre coécrit par Ali Douai, maître de conférences en sciences économiques à l'université Nice-Sophia-Antipolis, et Gaël Plumecocq, chargé de recherches en sciences économiques à l'INAR de Toulouse. Tous les deux nous livrent ici une présentation de l'économie écologique qui se situe au carrefour de trois disciplines : l'économie bien sûr, mais également la physique avec la thermodynamique et enfin l'écologie.

Des penseurs de l'écologie comme les frères Odum ou Robert Costanza sont à l'origine de cette nouvelle discipline qui s'est construite à partir de la fin des années 1960 autour de l'idée que les systèmes productifs sont des systèmes qui utilisent de l'énergie et qui la dissipent. L'un des principaux enseignements de ce courant est d'avoir donné une base scientifique à la notion de développement durable en remettant en cause les idées d'un auteur comme Georgescu-Roegen qui voyait dans la décroissance la seule issue possible pour l'humanité.

Pour les auteurs, il existe un certain flou sur le contenu de la décroissance qui rend le concept peu opérationnel. Qu'est-ce qui doit décroître : est-ce la production de richesses ? Le temps de travail ? Est-ce que ce sont les flux d'énergie et de matières qui doivent être réduits drastiquement ? Ces questions ne sont pas tranchées. Mais il en est une autre qui est loin de l'être, celle de l'intégration de la valeur monétaire de la nature à nos modèles macroéconomiques. Or, en l'absence d'une telle valorisation, nos modèles économiques restent aveugles. Pour les auteurs, « ces constats amènent à penser qu'il existe une réelle difficulté en économie écologique à passer d'une posture critique [...] à des propositions macroéconomiques utiles à la décision publique ». Nous ne pouvons qu'aller dans leur sens.

