

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
EN GESTION D'AIX MARSEILLE**

**MONTEBELLO,
UNE INTUITION VISIONNAIRE
DE L'ENTREPRISE**

Grégory SCHNEIDER-MAUNOURY*

W.P. n° 865

Novembre 2009

**Responsable de l'analyse ISR, Inter Expansion, APRIONIS, 139-147 Rue Paul Vaillant Couturier, 92240 Malakoff*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications :
ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Montebello, une intuition visionnaire de l'entreprise

Titre : Montebello, une intuition visionnaire de l'entreprise

Mail : gregory.schneidermaunoury@aprionis.fr

Responsable de l'analyse ISR, Inter Expansion, APRIONIS, 139-147 rue ue Paul Vaillant
Couturier, 92240 Malakoff

Résumé :

Cet article montre le caractère intuitif et visionnaire des recherches de Michel Montebello. Sa thèse de doctorat sur la notion de performance, fondement empirique des travaux suivants sur la création de valeur, et les recherches doctorales qu'il a encadrées permettent de revenir sur les notions controversées d'essence et d'existence de l'entreprise et offrent une perspective fructueuse pour mieux comprendre l'analyse environnementale et sociale et l'investissement socialement responsable.

Mots clés : création de valeur, responsabilité sociale d'entreprise, développement durable, analyse extra-financière

Summary:

This article displays the intuition and vision of Montebello's work on strategy. His PhD thesis on corporate performance, empiric foundation of further works on value creation, and supervised doctoral researches enable to come back on controversial concepts such as essence or existence of companies and provide a fruitful perspective for a better understanding of social and environmental analysis and socially responsible investment.

Key-words : value creation, corporate social responsibility, sustainable development

En 1991, j'ai eu le plaisir d'écouter pour la première fois un cours de Michel Montebello. Depuis, ses différents travaux ont inspiré tant mes travaux de recherche doctorale, de 1993 à 1997, mais aussi, et c'est plus curieux, mon travail d'analyste extra-financier, aux confins de la stratégie et de la finance, depuis 2000. Dans les pages qui suivent, je souhaite expliciter comment l'oeuvre de Michel Montebello est visionnaire pour comprendre l'entreprise en général et l'analyse extra-financière en particulier, cette analyse stratégique et financière qui émerge sur les marchés financiers, autour de l'investissement socialement responsable.

Dans la première partie, nous reviendrons sur les fondements empiriques de l'intuition de la création de valeur, qui nous paraît directement liée à la thèse de doctorat de Michel Montebello, une thèse dont on peut avoir plusieurs lectures, selon que l'on est dans le monde académique, ou dans le monde de l'entreprise. Nous reviendrons ainsi sur le concept d'efficacité organisationnelle, et nous verrons quelle conséquence en tirer sur la question principale de l'analyse extra-financière : comment évaluer une entreprise.

Dans la deuxième partie, nous resituons la création de valeur pour le client dans la perspective théorique de la pyramide des besoins de Maslow, à travers deux exemples (le téléphone portable et les produits verts) et nous verrons quelles conclusions Michel Montebello en tirait au début des années 90, quant au développement de ces produits. Ensuite, nous verrons comment cette intuition de la création de valeur peut s'appliquer à des stratégies de gestion des ressources humaines, pour la destruction ou la création de valeur. Deux exemples éclairent les fortunes diverses de deux groupes français, dont Lafarge, groupe pour lequel Michel Montebello a beaucoup travaillé, ce qui permettra de préciser le concept d'existence, de légitimité de l'entreprise et sa valorisation financière.

Enfin, pour conclure, nous partirons de trois recommandations pédagogiques de Michel Montebello pour essayer d'établir des fondements théoriques de l'intuition de la création de valeur et de la vision résolument optimiste de l'entreprise et de la croissance économique. Mise

en perspective avec trois textes fondateurs du post-modernisme, l'intuition montebellienne apparaît comme un concept adapté aux contraintes et tendances du développement durable.

Pourquoi la création de valeur ? Fondements empiriques d'une intuition

Une recherche doctorale subtile et structurante

Avant de travailler sur la création de valeur, Michel Montebello a écrit sa thèse sur l'efficacité organisationnelle. Cette thèse, menée conjointement à l'université d'Austin et à l'IAE d'Aix en Provence de 1973 à 1976, se propose d'identifier les déterminants de l'efficacité organisationnelle. En d'autres termes, ce travail cherche des réponses à la question : c'est quoi une entreprise efficace ? L'analyse de littérature identifie plusieurs visions théoriques de l'efficacité organisationnelle, dont Taylor (productivité homme et machine), Weber (respect des procédures), et Elton Mayo (bien être au travail). Les différentes dimensions de l'efficacité sont testées auprès d'un échantillon de professionnels de la gestion et d'un échantillon d'enseignants de gestion. Le premier résultat est qu'il n'existe pas de critère absolu d'efficacité organisationnelle, ni pour les praticiens ni pour les experts académiques. Les critères d'efficacité organisationnelle dépendent de l'objectif fixé, mais aussi de l'organisation choisie par l'entreprise. Certes la productivité est un critère cité par 80% des répondants, mais n'a pas le même sens pour les différents répondants. Ce résultat est une invitation à la réflexion stratégique, à laquelle beaucoup d'entreprises ne répondent pas, encore de nos jours.

Cette recherche est importante, car elle présente la perspective de recherche de Michel Montebello : pas de vérité absolue, un recours à de multiples perspectives théoriques pour adapter des outils simples et pratiques - car devant être compris par le management pour aider (et accélérer) la décision. Académiquement, la thèse est un modèle du genre avec la définition d'une échelle, et son application à deux échantillons et l'utilisation de nombreux tests statistiques. Du point de vue d'un praticien, la perspective tracée est unique, elle peut d'ailleurs paraître résolument hétérodoxe. En effet, Montebello ne cherche pas le critère d'efficacité absolue. Il cherche à structurer et hiérarchiser un ensemble de critères qui, pris tous ensemble, deviendraient illisibles. Il cherche à concevoir, adapter et diffuser des outils et en apprendre le bon usage.

Cette recherche initiale est déterminante pour comprendre l'intuition de la création de valeur. Pour Michel Montebello, la stratégie ne consiste pas à « suivre » une stratégie modèle, qu'elle soit « réduire les coûts », « gagner des parts de marché », « diversifier » ou « innover ». Aucune de ces stratégies n'est bonne en elle-même. Le problème est de bien comprendre comment l'entreprise existe et se développe, c'est-à-dire comment elle satisfait le besoin de ses clients, en offrant une valeur supplémentaire (coût inférieur pour le client, service supplémentaire, ...), comment donc elle crée de la valeur. La stratégie, ce n'est pas l'addition d'un marché, d'un besoin, et d'une technologie (Abell, 1979): ces trois derniers points ne sont que les ingrédients d'une stratégie. La stratégie, c'est comment on crée de la valeur pour le client, c'est-à-dire comment on crée un marché en répondant à un besoin, à l'aide d'une technologie.

Avant d'approfondir le concept de création de valeur, on peut faire un point sur les prolongements théoriques et empiriques de cette thèse et voir comment ces prolongements s'appliquent à l'analyse extra-financière.

Prolongements théoriques et perspectives théoriques sur la notion de performance

Deux prolongements empiriques et théoriques ont été proposés par des élèves de Michel Montebello. D'abord en 1980, Alain Ged étend l'analyse comparée à quatre pays européens. Le résultat est le même que celui de Michel Montebello. Il n'y a pas de critère absolu d'efficacité organisationnelle, ni par pays, ni par secteur. Cette étude empirique montre bien qu'au-delà des déterminants nationaux ou sectoriels, il est nécessaire de définir une stratégie personnelle. Ensuite, en 1985, Juan Ignacio Reyes Garcia travaille sur les critères d'efficacité de la corporate social performance. Dans la perspective des travaux de Michel Montebello,

Juan Ignacio Reyes Garcia démontre qu'il n'y a pas de critères absolus en matière de « corporate social performance ». Depuis la fin des années 90, ce concept a connu un certain renouveau dans les entreprises. La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est revenue sur le devant de la scène comme l'opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise. Sur les marchés financiers, l'investissement socialement responsable (ISR) a émergé, permettant le

développement d'agences d'analyse des performances sociales et environnementales et de gouvernance.

Longtemps l'ISR a été confondu avec son « ancêtre », les fonds éthiques. En conséquence, l'analyse ISR est considérée comme l'analyse de la morale de l'entreprise. Cette question de l'évaluation morale de l'entreprise n'est pas nouvelle. Déjà Kant dans les « Fondements de la métaphysique des Moeurs », avait répondu à la question : Qu'est ce qu'un « bon » commerçant, au sens moral du terme ? Sa réponse, à travers l'exemple de l'aveugle et de la petite fille, est la suivante. A travers une bonne pratique du commerçant, ce n'est pas la morale qu'il faut chercher, mais la bonne compréhension par le commerçant de son intérêt. En d'autres termes, si un commerçant rend la monnaie à l'aveugle ou à la petite fille, c'est aussi parce que ces clients, fussent ils aujourd'hui faibles ou affaiblis, soit seront ses clients demain, soit connaissent des clients potentiels. Ainsi, ce que l'on cherche à connaître dans l'analyse de responsabilité sociale d'une entreprise, ce n'est pas tant la morale d'une entreprise, mais plutôt sa capacité d'anticipation stratégique (Lucas Leclin et alii, 2005).

On mesure là le caractère visionnaire de la pensée de Michel Montebello qui dès 1985, à travers la direction de cette thèse de doctorat, démontre qu'il n'existe pas de critères absolus de performance sociale ou environnementale, mais plutôt un ensemble d'outils disponibles selon les objectifs de l'entreprise. Une recherche menée par Margolis et Walsh en 2001 fait écho aux travaux de Michel Montebello et Reyes Garcia, sans pourtant les mentionner (Margolis & Walsh, 2001). La méta-analyse des liens entre performance sociétale et performance financière démontre qu'il n'y a pas de lien absolu entre ces deux entités, mais des liens partiels, selon le secteur, le pays et l'entreprise, entre des dimensions ou des éléments de la CSP et de la performance financière. En conséquence de cette remarque, il n'y a pas de critères absolus de performance socialement responsable. Bien sûr certains indicateurs sont souvent utilisés, comme le montre la proposition européenne d'indicateurs ESG (Environnement-Social-Gouvernance) (DVFA, 2008). Cette proposition est soutenue par l'association européenne d'analyse financière (EFFAS), à l'initiative la société allemande d'analyse financière (DVFA). Le tableau suivant donne les indicateurs généraux

Environment	Social	Governance	Long Term viability
ESG 1 Energy Efficiency ESG 2 Deployment of Renewable Energy Sources	ESG 3 Staff Turnover ESG 4 Training & Qualification ESG 5 Maturity of Workforce ESG 6 Absenteeism ESG 7 Restructuring-related Relocation of Jobs	ESG 8 Contributions to Political Parties ESG 9 Anti-Competitive Behaviour, Monopoly ESG 10 Corruption	ESG 11 Customer Satisfaction ESG 12 Revenues from New Products

On remarque que de nombreux indicateurs intuitivement cités comme les rejets de CO2 ne sont pas évoqués dans le tableau général. Le tableau suivant présente les indicateurs relatifs aux différents secteurs.

Environment	Social	Governance	Long Term viability
ESG 13 CO2 Emissions ESG 14 NO,SO Emissions ESG 15 Waste ESG 16 Environmental Compatibility ESG 17 End-of-Lifecycle Impact	ESG 18 Diversity ESG 19 % of Credit Loans with ESG Screening ESG 20 % of Funds Managed with ESG Criteria ESG 21 Financial Instruments held with ESG Criteria ESG 22 ESG related Investments ESG 23 ESG related Supplier Agreements ESG 24 Health & Safety of Products	ESG 25 Litigation Payments ESG 26 Dimension of Pending Legal Proceedings	ESG 27 R&D Expenses ESG 28 Patents ESG 29 Investments in Research on New Risk ESG 30 Customer Retention

Malgré son travail de synthèse, cette proposition ne permet pas de définir des indicateurs de performance. C'est plutôt un ensemble de données permettant d'évaluer la transparence des entreprises, voire d'identifier des risques de pertes opérationnelles ou exceptionnelles..

Avant ces tentatives de normalisation de l'information l'analyse ISR s'appuyait sur le travail d'agences de notation extra-financière. Pour ces agences, il n'y a pas non plus de critères absolus.

Lors de l'évaluation divergente de Toyota par deux agences en 2002 (classée 1^{ère} du secteur par l'agence américaine Innovest et dernière par l'agence allemande Okom), il avait été évoqué un

effet Rashomon (Baue, 2001), du nom de cette nouvelle d'Akutagawa en 1952, dans laquelle plusieurs témoins racontent un crime et dont la synthèse ne permet pas de trouver le coupable. Au-delà de l'exemple de Toyota et de la référence littéraire, le fait que les agences de notation extra-financière regardent des éléments différents est assez logique puisque leurs objectifs sont assez différents et de facto leurs objets et leurs méthodes d'analyse également, comme le montre le tableau suivant (Schneider-Maunoury, 2006).

Objet Méthodes	Activités – Produits	Pratiques	Processus	Performance
Conformité	EIRIS, KLD			
Système de management		SIRI OKOM VIGEO		
Risques/ Opportunités				
Scénarios				INNOVEST SAM-DJSI partiellement

Cette diversité des agences renvoie à la diversité de leurs clients, les investisseurs. Pour certains investisseurs, l'objectif est d'évaluer la transparence, absolue ou relative au secteur des entreprises. La transparence est perçue comme un signal faible de performance future. Pour d'autres, il s'agit d'évaluer sur la base d'un scénario la performance relative ou absolue. La performance correspond soit à des dépenses d'investissement non effectuées par l'entreprise et qui pourront se révéler handicapantes à terme (comme le montrent les travaux de Cheuvreux sur le CO2 dans différents secteurs (Cheuvreux, 2006, Cheuvreux, 2007), soit à des taux de marge déclinants (comme le montrent les études de Société Générale sur l'impact des réglementations CO2 dans le secteur de l'automobile en 2007-08 (Société Générale CIB, 2007 ; Société Générale CIB, 2008). Mais quel que soit l'étalon de mesure de cette performance, elle présuppose également un scénario d'évolution de long terme. Ce qui est chronophage, coûteux et exige un certain nombre d'hypothèses pour que l'investisseur s'y engage.

En conclusion de cette première partie, on peut rappeler que la diversité des critères, financiers ou extra-financiers, de performances renvoie à la définition même de la stratégie. Dès lors, la création de valeur par l'entreprise, qui définit la stratégie, n'est pas tant une

innovation théorique, mais plutôt une injonction pédagogique au terrain de l'entreprise, qu'il faut chaque jour, dans chaque cas redécouvrir dans toute sa diversité, sa spécificité.

La création de valeur, entre essence et existence de l'entreprise

La création de valeur est donc cette recherche de satisfaction d'un besoin d'un client par une technologie donnée. Elle suppose la bonne compréhension de la notion de besoin du client. Dans les deux sections suivantes, nous revenons autour de concepts théoriques sur deux exemples cités par Michel Montebello. Quand, en 1994, nous lui demandions, avec Emmanuelle Reynaud, pourquoi il était réticent vis-à-vis des produits verts, qui pourraient changer la vision de la consommation, il nous répondait qu'il croyait beaucoup plus au développement du téléphone portable. Les sections suivantes expliquent pourquoi le développement de ce dernier fut plus rapide, et reviennent sur cette notion d'existence de l'entreprise, souvent mal comprise. Enfin, la dernière section montre comment une politique sociale ou environnementale peut créer ou détruire de la valeur.

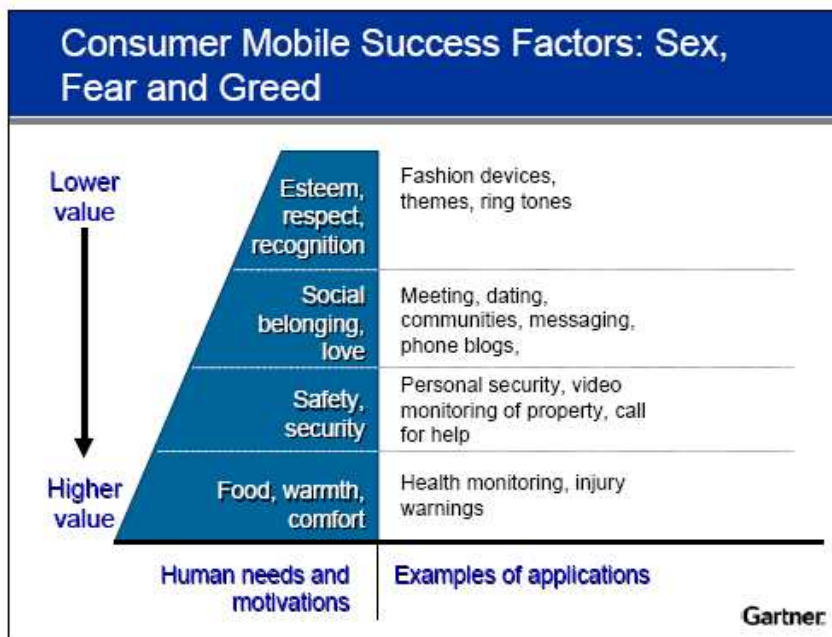
La création de valeur, un concept ancré dans la théorie des besoins de Maslow

La création de valeur s'appuie sur la théorie des besoins de Maslow. Rappelons que, avant Maslow, la pensée économique est perplexe, partagée entre valeur d'usage et valeur d'échange, ces deux notions ayant été rendues taboues par Marx et le concept de caractère fétiche de la marchandise. Maslow explique dans sa pyramide des besoins qu'il existe différents types de besoins et que l'objectif de l'entreprise est de savoir identifier le besoin du client. Une voiture répond-elle à un besoin primaire (moyen de transport sur courtes distances, pour aller travailler) ou à un besoin secondaire (se déplacer en étant protégé), tertiaire (relation avec les autres, usage pour des trajets longs de bonnes relations familiales) ou quaternaire (recherche de prestige social) ? Maslow ne souhaitait définir a priori les besoins couverts par les différents produits, mais pensait plutôt populariser ces catégories pour en faire un outil de dialogue dans la société et d'organisation sociale.

Plus prosaïquement, Michel Montebello a toujours expliqué que tous les besoins n'étaient pas des besoins primaires. La couverture d'un besoin primaire implique soit une urgence sociale ou

économique (la faim), soit un changement de comportement et de culture. En revanche, la couverture d'un besoin tertiaire ou quaternaire a une adoption beaucoup plus rapide.

Dans le cas des téléphones portables, le type de besoin couvert par les téléphones portables n'est pas un besoin primaire, mais un besoin secondaire ou tertiaire, comme le montre le schéma suivant (Forum UMTS, 2007).



Source: the Maslowian diagram adapted by Gartner, November 2004.

On constate dès lors que l'usage du téléphone portable, axé sur les besoins tertiaires et quaternaires au début des années 90 cherche à descendre vers des besoins à plus haute valeur ajoutée, mais pour lesquels les services associés (assistance santé, surveillance électronique des habitations) restent à créer. On peut faire une remarque géographique complémentaire.

Dans les pays développés, des contempteurs du portable avaient mis en avant le caractère factice du besoin tertiaire. Bien au contraire, on a vu un usage du portable dans les pays émergents qui peut satisfaire des besoins primaires (information sur les prix des marchés environnants) ou secondaires (information sur les proches ou les amis, immigrés dans les les pays du Nord ou plus récemment développement de services bancaires associés).

Dès lors, on peut remettre en perspective le développement des produits verts, puis aborder la question de la création de valeur par l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, et notamment par la gestion des ressources humaines.

Retour sur les produits verts, essence ou existence de l'entreprise ?

A travers les produits verts, et notamment le commerce équitable, on a beaucoup parlé, notamment en 2007, d'alter-consommateurs (Cheuvreux 2007). Certains ont même évalué ce segment à près de 30% de la population. Il est nécessaire de procéder à un examen attentif de ces chiffres et de les remettre en perspective.

En fait, un examen attentif de ces chiffres montre une réalité bien différente. En effet, 30% des consommateurs consomment régulièrement des produits verts. Sont-ils pour autant alter-consommateurs, c'est-à-dire recherchant ces produits. Ces produits se développent et se répandent, tant dans l'industrie que dans la grande consommation. En fait, seule la moitié de ces alter-consommateurs sont véritablement à la recherche de ces nouveaux produits. Si on remet en perspective ces chiffres, on constate que les premières études de la consommation écologique montraient dans les années 1990 en Allemagne, que la part des consommateurs écologiques était de 15% (Reynaud, 1997).

En 15 ans, ce n'est pas tant le consommateur qui a changé, mais la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins du consommateur, plus ou moins conscient des impacts sociaux et environnementaux. Des processus de labellisation ont été mis en place et les entreprises ont su les intégrer dans leur offre pour créer de la valeur.

La création de valeur ne signifie pas pour autant création de marché, comme l'illustre l'exemple de Lipton (groupe Unilever) dans le thé certifié « commerce équitable ». Le commerce équitable¹ qui représentait moins de 5% du marché du thé dans les années 90 représente près de 20% du marché en 2007. En 2008, Unilever a annoncé que tout le thé produit par le groupe serait labellisé

¹ Le commerce équitable impose trois éléments : une vérification des conditions sociales et environnementales de production, un prix payé au producteur entre 5% et 20% supérieur au prix du marché, la mise en place d'une structure collective de gestion de ce surplus afin de construire des équipements communs.

commerce équitable à horizon 2012. Au-delà de toute interprétation moralisante de la décision d'Unilever, on remarque que ce mouvement permettra au groupe de différencier ses produits des marques distributeurs sur des produits aussi normalisés que Lipton Yellow, et ainsi de mieux défendre ses prix de vente à la grande distribution. C'est également un mouvement qui permet en défendant les prix de vente, de défendre ses marges, potentiellement attaquées sur des produits standards. C'est bien une création de valeur, qui ne s'adresse pas seulement à une frange de la population, mais à l'ensemble de la population. Cela nécessite une information, une sensibilisation minimale du consommateur final et surtout une information du premier client, la grande distribution. Mais cela ne nécessite pas une forte motivation du consommateur final (à la limite les consommateurs écologiques pourraient être critiques et considérer que la démarche ne correspond pas à leur définition du commerce équitable).

Deuxième exemple, un produit, industriel s'il en est, le ciment. Le ciment est une sorte de colle, qui permet l'agglomération des granulats pour former le béton. Dans les années 80-90, l'industrie du ciment avait poussé à la standardisation pour défendre une certaine qualité de ciment. C'était l'apogée du ciment Portland. La question du changement climatique va changer la donne. En effet, l'industrie cimentière est responsable de 3% des émissions de gaz à effet de serre. Le problème est lié à la combustion, pour 30% des émissions, mais aussi et surtout à la réaction chimique fondamentale produisant le clinker, ce matériau de base du ciment. En 1995, le marché du ciment était 30% du ciment Portland, composé à 90% de clinker et 10% d'ajout divers. En 2008, le marché du ciment est composé à 75% de ciments spéciaux, qui ne contiennent que 60% de clinker. Ces ciments spéciaux, composés de matériaux alternatifs comme le laitier, un sous-produit de la sidérurgie, offrent une meilleure résistance à la corrosion. Les cimentiers ont ainsi intégré la contrainte carbone, dans leur offre, autant que le marché et la réglementation le permet (les Etats-Unis, par exemple, sont très en retard sur cette technique et sur le degré d'acceptation par la population).

Pour autant, les entreprises sont-elles devenues vertes, écologiques, ou responsables par essence ? Non, les deux exemples montrent clairement qu'il s'agit d'une réponse renvoyant directement à la bonne marche de l'entreprise. Par un tel mouvement, l'entreprise défend la pérennité des marges de ses produits. Il s'agit donc plus de survie de l'entreprise, d'existence de l'entreprise

que de morale ou de valeurs essentielles de l'entreprise. C'est bien ce que Kant expliquait : il est impossible d'évaluer la morale d'une entreprise, on peut seulement, à travers ses questions liées à la morale ou aux valeurs, évaluer la compréhension par l'entreprise de son intérêt de long terme. Dès les années 90, c'est d'ailleurs bien ce que montraient les enquêtes menées auprès des petites et moyennes entreprises. L'existence de l'entreprise fait partie des quatre principaux impacts positifs de la mise en place de stratégies environnementales, après l'image et la motivation des salariés et l'augmentation des marchés (Schulz & Schulz, 1995).

	Amélioration de la réputation	Motivation des salariés	Orientation marchés	Existence de l'entreprise
En %	87	72	63	60

Aujourd'hui, l'analyse des motivations stratégiques des initiatives environnementales et sociales du World Business Council for Sustainable Development conduit au même résultat. Comme le montre le tableau suivant, ces initiatives sont d'abord une recherche de légitimité sociale et ou de conformité, puis de façon plus marginale une recherche éventuelle de diversification ou de consolidation des marges. Il s'agit d'abord de survivre, d'éviter la fermeture du site. On note d'ailleurs que seules 2 de ces initiatives (sur la centaine étudiée) présentent des chiffres financiers. Pour les autres, on reste dans la communication institutionnelle plus ou moins détaillée (CM CIC Securities, 2007).

	Légitimité/ Conformité	Innovation Diversification	Pérennisation des ventes	Amélioration des marges	Pérennisation des actifs	Légitimité (seule)
En %	76	38	37	25	25	24

Au-delà de ces exemples de grandes entreprises, la multiplication des réglementations environnementales et l'apparition des conditions environnementales dans les appels d'offres imposent aux entreprises, petites et moyennes, de mettre en place des systèmes de gestion environnementale formalisée. En 1998, de grands groupes comme Ericsson imposait déjà à leurs sous traitants suédois un tel système de management (Schneider-Maunoury, 2000). Mettre en place des systèmes de management est donc une question d'existence, c'est-à-dire de vie ou de

mort. Cet exemple renvoie à la remarque finale de Montebello dans sa thèse de doctorat. On ne sait pas quelles sont les causes de succès, mais on sait quelles sont les causes de l'échec, une fois l'entreprise en faillite (Montebello, 1976).

Comment créer de la valeur par la gestion des ressources humaines

Les deux exemples suivant montrent comment créer de la valeur par la mise en place d'une gestion des ressources humaines adaptée, ou en détruire par l'inadaptation de la politique mise en oeuvre.

Comme toute l'industrie cimentière, Lafarge a connu dans les années 70-80 une forte automatisation de ces processus avec en corollaire une réduction de 70 à 90% de ces effectifs. La production, devant être assurée par ces effectifs, très standardisée dans les années 80 est devenue de plus en plus diversifiée pour atteindre dans les années 2000 (75% de ciments spéciaux). Par ailleurs, l'urgence environnementale s'est fait ressentir (bruit et nuisances des camions autour de la cimenterie, protection de la biodiversité autour des carrières, protection sonore des populations en cas d'usage de dynamite en carrière, émissions de poussières par la cimenterie). Lafarge a compris l'évolution de la gestion des ressources humaines que cela induit. Il faut d'abord une certaine autonomie de gestion au niveau d'une cimenterie.

Dans le groupe Lafarge, le poste de directeur de cimenterie permet une gestion autonome car il inclut trois responsabilités fondamentales : 1) préparer l'évolution environnementale de la cimenterie et des carrières associées, 2) préparer l'évolution des ressources humaines de la cimenterie et des carrières, 3) garantir la qualité des produits. Pour ce faire, le management local est préparé par une politique de mobilité du middle management permettant de développer une expertise de plusieurs fonctions (commercial, RH, contrôle de gestion) avant d'accéder à la fonction de direction de site. Le management local s'appuie sur des outils formalisés tels que la « marguerite », outil de mapping des relations avec les parties prenantes locales, mai aussi sur la

connaissance des différents leviers d'action et d'amélioration de la performance au niveau local. Mais au-delà de l'outil, c'est sur des objectifs précis et à conséquence opérationnelle que le middle management est évalué.

Grâce à la force de ce management local Lafarge affiche des taux de qualité et d'utilisation des capacités parmi les plus élevés du secteur. Lafarge est cité comme exemple de sa gestion environnementale et n'a pas connu de controverse environnementale, sur des ouvertures ou des extensions de carrières depuis longtemps (seule l'ouverture d'une carrière en Ecosse avait créé au sein des ONG britanniques une contestation). La gestion des ressources humaines crée ainsi de la valeur et contribue à l'image de marque, permettant un développement du groupe.

Sodexo a créé son business model sur la valorisation des compétences de ses employés. Dans les années 60, il s'agissait de faire évoluer les cuisiniers, ouvriers hautement qualifiés, vers des fonctions de gestionnaire de sites et de construire ainsi une hiérarchie issue du rang, consciente des questions techniques et connaissant bien les besoins du client. Quelque 40 ans plus tard, le modèle de développement semble remis en question. Dans son rapport social 2007, Sodexo communique sur la rémunération de ses salariés, tous payés au dessus du SMIC, sur l'égalité homme-femme, puisqu'une des administratrices du Groupe est une experte de ses sujets. Sur ce dernier point, cette nomination renvoie à un problème de discrimination raciale et sexuelle rencontré dans une filiale de Marriott au début des années 2000, avant même son rachat par Sodexo. Plus généralement, au-delà de ses chiffres de transparence sociale, on a pu constater que le modèle de Sodexo ne fonctionne plus, car il est marqué par une baisse des marges, que ne compense plus la concentration du secteur. En discutant avec les représentants syndicaux des salariés de Sodexo, mais aussi en observant le site de recrutement de Sodexo en 2007, on constate que le taux de turnover des gestionnaires de site est très important et de nombreux postes ne sont pas pourvus. Cela s'explique entre autres par le trop faible écart de rémunération entre cuisinier et responsable de site (200 €), pour des responsabilités certes élargies, mais des contraintes et des horaires également élargis. Ce n'est pas un problème de revendication salariale, c'est au-delà du salaire un problème de gestion des carrières.

En affaiblissant le lien historique entre les ouvriers hautement qualifiés et le management, Sodexo se prive de son principal vivier de middle management, et sur une longue durée, se prive de middle management. Dans ces conditions, il n'y a plus assez de contacts clients, il n'y a plus de valeur ajoutée pour le client au niveau local, et le client se fonde sur le seul critère du prix. Le groupe, et au-delà du groupe l'industrie de la restauration collective, est alors dans une spirale déflationniste. Au-delà de la question des ressources humaines, on constate une évolution de la demande, avec des clients, qui seraient prêts à payer plus pour une nourriture biologique et de proximité (en tout cas pour les légumes frais). Mais cette tendance, qui en 2007-08 n'est pas encore passée de l'intention à la demande formalisée, favoriserait les petites structures locales et autonomes, au détriment des grands groupes du secteur.

Dans ces deux exemples, on a pu constater que la gestion des ressources humaines pouvait être un facteur de création ou de destruction de valeur.

La question sociale dans la création de valeur : fondements théoriques de l'intuition

Dans cette dernière partie, nous nous interrogeons sur la perspective théorique de l'oeuvre et de la pensée de Michel Montebello. Dans le contexte historique et académique des années 70-80, marqué par l'idéologie, la pensée de Michel Montebello est d'abord technique (les sciences de gestion sont une boîte à outil pour le développement des entreprises), scientifique (l'observation scientifique contre les dogmes et les obscurantismes) et pragmatique (chaque outil doit être adapté à l'entreprise). On peut aussi se poser la question de l'adaptation possible des concepts de Michel Montebello sur le développement des entreprises dans les années 1980-90, marquées paradoxalement par la notion permanente de crise, en particulier en France. Cette perspective théorique est-elle consciente des conditions sociales et environnementales dans lesquelles se sont développées les entreprises depuis 1945 ? Est-elle dans la lignée du désenchantement décrit par Weber ou bien l'ignore-t-elle ? De façon plus pragmatique, le concept de création de valeur est-il adaptable aux contraintes sociales et environnementales de long terme (changement climatique, biodiversité, santé, inégalités sociales et pauvreté, réglementations émergentes) dont la société et les entreprises ont pris conscience depuis les années 90 et qui forment le socle du développement durable ?

D'abord, une remarque méthodologique. Lors d'un cours de DEA, certains étudiants s'ingéniaient à démonter un outil de gestion comme le BCG pour dénoncer son simplisme, voire les risques sociaux induits par un tel outil, qui engendraient des prix ou des volumes trop élevés. Je me rappelle la moue empreinte de déception de Michel Montebello. Il ne comprenait pas que des étudiants face à un marteau n'aient pour seule ambition que de démonter le marteau, au lieu d'apprendre à l'utiliser à bon escient. Il était bien conscient que ce n'était qu'un outil, mais il souhaitait quand même que cet outil soit utilisé pour aider la prise de décision dans l'entreprise.

En tant qu'enseignant, Michel Montebello était très mesuré sur les débats théoriques (crise, capitalisme, accumulation du capital, mondialisation), mais il rappelait souvent trois références, très intéressantes pour sortir de discussions incertaines sur des antiennes rebattues jusqu'à nos jours:

- Sur la notion de crise, je me souviens encore des cours de Michel Montebello en 1992-93, qui citait souvent Braudel et nous incitait à ouvrir nos horizons. Dans « La dynamique du capitalisme », Fernand Braudel explique et démontre que le capitalisme n'est jamais en crise globale, mais que son centre se déplace géographiquement au fur et mesure des années, des décennies et des siècles. Dès lors, la crise est un phénomène relatif, localisé, dépendant des déplacements du centre de l'économie-monde, de Gênes à New York via Amsterdam et Londres. En rappelant Braudel, il poursuivait la perspective et considérait que de nos jours le centre de l'économie-monde se déplace fortement vers l'Est, et que l'Asie serait les nouveaux moteurs de croissance de l'économie mondiale. Dans les années 90, Montebello insistait auprès de ses étudiants sur le développement en Asie. Dix ans plus tard, l'Asie est devenu le centre de l'économie monde, et dans une perspective démographique, c'est l'Afrique qui pourrait prendre le relais en 2030-2050. Dès lors, dans la conception montebellienne très pragmatique de l'économie, on pourrait considérer qu'il y a à partir de 2008 une crise économique aux Etats-Unis et en Europe, mais que la croissance se poursuit, bien que temporairement ralentie, en Chine et en Inde (8-9% au lieu de 11%).

- sur la notion de classe sociale et de lutte des classes comme moteur du progrès, Montebello conseillait aux étudiants, qui lui posaient la question, de regarder ce qui existait avant la lutte des classes. En suivant cette recommandation, j'ai pu lire « Ibn Khaldoun » d'Yves Lacoste. Avant de devenir géographe, Yves Lacoste a mené sa thèse de doctorat d'histoire sur l'évolution de la société maghrébine au 14^{ème} siècle. Ce travail d'historien dans le droit fil de l'Ecole des Annales montre que, à l'époque, le Maghreb sombre régulièrement dans la guerre civile car, à la fin des Omeyyades, la société se fragmente et se structure en tribus. Au lieu de stabiliser la société et de permettre une accumulation, cette tribalisation engendre conflit sur conflit et entrave le développement économique. La conclusion est la suivante : la lutte des classes est le moteur de la croissance économique, alors que les luttes tribales empêchent le processus d'accumulation. Encore faut-il que la lutte des classes puisse s'exprimer. Dès lors, le problème relève de la capacité des politiques à permettre une certaine mobilité sociale et surtout de permettre l'expression politique et économique de cette lutte. Par exemple, le développement économique de l'Inde s'est largement appuyé sur la réintégration des « intouchables » dans la société.

- sur la notion de mondialisation, et au-delà des remarques sur la dynamique du capitalisme, Montebello a déjà travaillé sur la question de différences nationales, notamment à travers la direction de thèses doctorales. L'exemple du téléphone portable cité ci-dessus montre que les différences nationales, très souvent cités dans la littérature sur la culture organisationnelle, sont aussi présentes dans l'utilisation des produits et l'intégration des nouveaux produits dans de nouveaux usages. En effet, en Afrique, le portable peut être rentabilisé individuellement et collectivement par de nouveaux usages, comme par exemple les services bancaires. Cette possibilité de modification à terme des besoins, en respectant la structure sociale des pays dans lesquels le pays est introduit, a déjà été signalée et d'ailleurs souhaitée par un ouvrage a priori bien loin des sciences de gestion : « Tristes tropiques ». Dans cet ouvrage, Claude Lévi-Strauss a décrit différentes structures de sociétés tribales dans la forêt amazonienne. D'une part, à travers cette description des structures sociales, en précisant quels membres des sociétés effectuent les différentes tâches et constate que toutes les sociétés ne rentrent pas dans la classification

marxiste théorique: logistique, guerre, religion. D'autre part, Claude Levi-Strauss précise que l'intégration de ces sociétés tribales dans la société industrielle n'est possible que si, lors du passage de la tribu à la classe sociale, les structures de ces sociétés sont respectées. Au-delà du cas des tribus d'Amazonie, cette question se retrouve. Il n'y a donc pas d'incompatibilité théorique entre mondialisation et respect des cultures. Levi Strauss précisait bien que jusqu'ici cette condition n'est pas respectée. De façon concrète, dans « Profit for the Poor », CK Prahalad propose une méthode de conception, production et distribution de produits « pour les pauvres », pour les habitants de la Terre qui gagnent moins de 2\$ par jour, soit 4 milliards d'individus. La conception répond à leurs besoins (en utilisant la pyramide de Maslow, mais sans répliquer les besoins des populations aisées). Le taux de marge est certes plus faible, mais les volumes sont bien supérieurs et permettent d'atteindre une marge satisfaisante, d'autant que le ROCE (retour sur capital employé) est plus faible. C'est une solution développée dans les biens de consommations (exemple du yaourt de Danone au Bangladesh), mais également pour les biens d'investissement (réseaux d'eau décentralisée et système de recyclage en Chine et en Inde)

Remis en perspective par ces fondements théoriques, la théorie et la pratique de la création (et destruction) de valeur, telle que proposée par Michel Montebello, dépasse largement le contexte historique des années 70-80 d'une pensée technique pour sortir des conflits idéologiques. Bien au contraire, l'intuition montebellienne montre vite les limites de l'éphémère « Toujours Plus » des années 80 et invite à une réflexion sisyphéenne sur le « Encore mieux » des années qui viennent. Dans cette perspective, elle semble adaptée au développement durable, consciente des questions sociales et environnementales qui la sous-tendent et reste ainsi une source d'inspiration pour l'analyse extra-financière, développée par les praticiens de l'investissement socialement responsable, vecteur du développement durable sur les marchés financiers. En effet, en levant implicitement les tabous conceptuels de l'analyse stratégique, l'intuition montebellienne de la création de valeur, et les fondements théoriques forts auxquels elle fait implicitement référence, est une véritable invitation à dépasser un certain nombre de débats stériles sur la croissance et le développement de l'entreprise et de la Société. Elle montre également le caractère protéiforme

des sciences de gestion, à la fois science, au sens wébérien de « désenchantement du monde » mais aussi art, qui permet de retrouver l'être humain et de réenchanter le monde.

Bibliographie

Baue W.: The Rashomon effect, 20 Janvier 2004, www.socialfunds.org

Braudel F.: La dynamique du capitalisme, Arthaud, 1977

Cheuvreux : Les alterconsommateurs, juin 2007

Cheuvreux : Impact carbone sur la chimie, novembre 2006

CM-CIC Securities : Les engagements éthiques ont ils un sens boursier ? juin 2007

DVFA : KPI for ESG, mars 2008 (<http://www.dvfa.org>)

Ged A. : Application de l'approche systémique à l'évaluation des perceptions managériales de l'efficacité : comparaisons internationales, France, Italie, Suisse, Thèse de Doctorat de 3^{ème} cycle, IAE Aix en Provence, juin 1981

Reyes Garcia J.I. : La performance sociale interne et la performance économique de l'entreprise ; Thèse de Doctorat d'Etat, IAE Aix en Provence, 1985

Lacoste Y.: Ibn Khaldoun, Collection « Fondations », Ed. François Maspero, 1981

Lafarge : rapports de développement durable 2005, 2006 et 2007 (et conversations avec Patrice Lucas, ancien directeur Développement Durable de Lafarge)

Levi-Strauss C. : Tristes Tropiques, Edition 10/18, 1955

Lucas Leclin V. et alii : L'investissement socialement responsable, Ed. Economica, 2005

Margolis JD & Walsh JP: People and Profits, Erlbaum Publishers, 2001

Montebello M. : Analyse des déterminants de l'efficacité organisationnelle, Thèse de Doctorat d'Etat, 1976

Pralahad C.K. : The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Wharton School Publishing, 2005

Reynaud E. : « Les *déterminants* du comportement de protection de l'*environnement* des entreprises », Thèse de doctorat, IAE Aix en Provence, 1997

Schneider-Maunoury G : Finance et développement durable, in Reynaud et alii : L'entreprise au coeur du développement durable, Dunod, 2006

Schneider-Maunoury G. : Des petites entreprises très vertes, L'Expansion Management Review, mars 2000

Schneider-Maunoury G. : L'analyse ISR apporte t elle trop ou pas assez d'information, Analyse Financière, Octobre 2007

Schulz et Schulz : Ökomanagement, DTV, 1995

Société Générale CIB : Automobiles et pollution, novembre 2007

Société Générale CIB : Automobiles et pollution, février 2008

Sodexo : Rapport social, 2006

UMTS Forum The Magic Mobile 2010-2020, 2007