

Donald Kalff

L'entreprise européenne

LA FIN DU
MODÈLE
AMÉRICAIN



Vuibert

Table des matières

Pourquoi l'entreprise européenne ?	1
La fin du modèle d'entreprise américain	2
L'émergence des modèles d'entreprise européens	8
1. La révolution des années 1990	17
La chasse aux sorcières	18
Le retour de la confiance	19
L'idéologie américaine	21
La convergence en un modèle unique	23
Une autre analyse	26
2. Les années 1990 : miracle économique ?	33
Les résultats médiocres de l'économie américaine	34
<i>Le produit intérieur brut (PIB)</i>	35
<i>Le produit intérieur net (PIN)</i>	36
<i>L'inflation américaine</i>	37
<i>La valse des emplois</i>	38
Les performances médiocres des entreprises américaines	39
<i>En productivité</i>	39
<i>En rentabilité</i>	42
<i>En investissement</i>	45
Le lourd héritage des années 1990	47
<i>Un triple déficit</i>	47
<i>L'endettement des entreprises</i>	49
<i>Les nouveaux produits financiers</i>	51
L'actionnaire sacrifié	53
<i>Le management par la valeur : une approche de qualité</i>	54
<i>Les difficultés de la mise en pratique du management par la valeur</i>	56
<i>Les effets délétères d'un concept dénaturé</i>	57
	235

3. Les limites du modèle américain	61
Les politiques économiques des États-Unis et de l'Union européenne	62
<i>Réduire l'intervention de l'État</i>	63
<i>Privatiser les entreprises publiques</i>	65
<i>Libéraliser les marchés</i>	67
<i>Encourager le libre-échange</i>	67
<i>Affaiblir le pouvoir syndical</i>	68
Les stratégies mises en œuvre par les entreprises	69
<i>La restructuration financière</i>	70
<i>La réorganisation de l'entreprise</i>	72
<i>Les fusions-acquisitions</i>	75
<i>Les réductions d'effectifs</i>	78
<i>La domination du marché</i>	81
<i>Un réquisitoire accablant</i>	85
Le modèle d'entreprise américain a-t-il encore un avenir ?	86
<i>Des solutions de fortune</i>	87
<i>Une lueur d'espoir trompeuse</i>	90
4. Le vrai prix du modèle américain	95
Le PDG, ce héros des années 1990	96
<i>Une toute-puissance illusoire</i>	98
<i>Des entreprises déstabilisées</i>	100
<i>Un style et des préférences personnels</i>	101
<i>Des chiffres à tout prix</i>	103
Le paradis perdu	104
<i>Quelles répercussions ?</i>	105
Le siège social privé de ses compétences au profit du conseil externe	106
<i>Premiers gardiens du modèle américain : les banquiers d'affaires</i>	107
<i>Seconds gardiens du modèle américain : les conseils en stratégie</i>	111
Les entreprises transformées en champs de bataille	115
<i>Siège social et unités opérationnelles : deux mondes antagonistes</i>	116
<i>PDG et responsables d'unités : l'affrontement de deux ego</i>	117
<i>Une rivalité interne entre les unités opérationnelles</i>	119
Nouvelle évaluation des performances, nouvelles politiques de rémunération	120
<i>Les dangers de la planification des performances</i>	120
<i>Rémunération : la carotte et le bâton</i>	123
Une nouvelle race de managers	125

L'Archipel du Goulag	131
----------------------	-----

5. Un modèle d'entreprise européen 133

Les fondements de la croissance	133
<i>À nouvelle donne, exigences nouvelles</i>	134
<i>Les objectifs des entreprises</i>	136
<i>Un modèle en expansion</i>	138
Propriété, contrôle et financement	140
<i>La propriété</i>	140
<i>Le contrôle et le financement</i>	141
<i>Le capital-investisseur, sauveur des temps modernes</i>	143
La gouvernance	145
<i>Comment l'entreprise est-elle dirigée ?</i>	146
<i>Composition et fonctionnement du conseil de surveillance</i>	149
Le dirigeant européen	151
<i>Un PDG ouvert sur l'extérieur</i>	154
Priorités stratégiques	156
<i>Diriger en établissant règles et principes</i>	156
<i>Gérer l'innovation</i>	159
<i>Gérer les aspects financiers</i>	161
Développement de la culture d'entreprise, des cadres et des employés	163
Planification, évaluation et rémunération des performances	166

6. La compétitivité de l'Europe 171

Relancer la croissance interne	173
<i>Sauver les entreprises en détresse</i>	173
<i>Une nouvelle approche de l'innovation</i>	176
<i>Améliorer la productivité multifactorielle</i>	179
<i>Une nouvelle approche des services</i>	183
Un monde de partenariats	186
<i>Un nouveau type de fusion</i>	187
<i>Des projets d'innovation communs</i>	189
<i>Ne pas confondre externalisation des services et externalisation de la production</i>	191
<i>De nouveaux partenariats dans le développement, le marketing et la vente de produits</i>	193
Les nouveaux fondements de la réussite	194
<i>Confiance et coopération</i>	195

<i>Façonner les partenariats</i>	197
Épilogue	203
L'Europe est capable de suivre sa propre voie	203
Le potentiel de l'Europe reste encore largement inexploité	205
<i>L'Allemagne a une carte maîtresse à jouer</i>	205
<i>Réhabiliter des modèles d'entreprise délaissés</i>	208
<i>Les marchés des capitaux participeront à l'effort général</i>	210
Les racines culturelles de l'Europe sont en harmonie avec le modèle d'entreprise européen	212
Une idéologie européenne et un modèle d'entreprise européen se stimuleront mutuellement	216
Et maintenant, que peut-il se passer ?	219
Références	221
<i>Chapitre 1</i>	221
<i>Chapitre 2</i>	221
<i>Chapitre 3</i>	221
<i>Chapitre 4</i>	221
<i>Chapitre 5</i>	221
<i>Chapitre 6</i>	221
<i>Épilogue</i>	221
Remerciements	229
Index des noms	231

Donald Kalff

L'ENTREPRISE EUROPÉENNE

La fin du modèle américain

Et si le modèle d'entreprise américain, importé massivement en Europe dès les années 1980, conduisait en fait à la destruction de valeur ? Et si les performances de l'économie et des entreprises outre-Atlantique n'étaient pas celles que l'on croit ? Et si la mondialisation était un mythe ?

À ces questions iconoclastes, Donald Kalff apporte des réponses non dogmatiques, mais précises et argumentées. Il met en évidence les conséquences inattendues de l'adoption du modèle américain : importance accordée aux résultats à court terme et à la rémunération de l'actionnaire, manipulation de bilans, coûts cachés des fusions-acquisitions, bonus et stock-options exorbitants pour les PDG...

Face à ces constats, l'auteur propose des lignes de conduite pour un modèle propre à la réalité et à l'esprit européens. Face à l'hégémonie des seuls aspects financiers et quantitatifs qui entrave le développement de l'entreprise, il suggère notamment de nouvelles formes de gouvernance, d'évaluation et de rémunération des performances, une stratégie qui replace l'innovation au cœur du développement, la naissance d'un dirigeant européen ouvert sur l'extérieur...

S'appuyant sur des réflexions stratégiques et concrètes, *L'Entreprise européenne* va droit au but, et s'adresse à tous les acteurs de l'économie en quête d'un changement, à tous ceux qui savent que l'Europe peut suivre sa propre voie... et à tous ceux qui l'ignorent encore !

L'AUTEUR

Diplômé de la Wharton School of Management, Donald Kalff a débuté sa carrière comme professeur à l'École de Management de Delft. Nommé ensuite directeur chez Shell, puis chez KLM, il est aujourd'hui président et co-fondateur d'une entreprise de biotechnologie spécialisée en immunologie. Il mène aussi une activité de consultant auprès de Roland Berger et est professeur à l'École de Management de Leiden.

Vuibert



9 782711 743292
ISBN 2 7117 4329 2