



# FNEGE

Fondation Nationale  
pour l'Enseignement  
de la Gestion des Entreprises

## « Les Etats Généraux du Management »

Lors de la dernière réunion de la Fnege, des propositions de thèmes et d'organisation ont été faites.

Tout d'abord, Les Etats Généraux du Management se tiendront au Sénat, le 17 octobre 2008.

Le format d'une journée présente l'avantage de se prêter à une meilleure médiatisation de l'événement, consacré aux sciences de gestion, ce qui est aussi l'un des objectifs.

Il a été rappelé que les tables-rondes et sessions devront être très bien préparées : des documents devront être élaborés sur tous les sujets retenus et seront notamment remis à la presse.

Pour l'appel à « Posters » voir la note de la Fnege.

### 1. Rappel

Cette manifestation est organisée par un Comité de pilotage présidé par Bernard Pras, un Comité des Etablissements et les Associations académiques.

### 2. Propositions de thèmes

✚ Le Comité de pilotage propose comme thème général : « **La voix des gestionnaires dans les enjeux sociétaux** ».

Finalement, deux pistes émergent qui pourraient structurer la matinée et l'après-midi :

- 1) Les tensions au sein des organisations, et les réponses à ces tensions (logique de tension, construction : mettre l'accent sur les dilemmes ou paradoxes au sein des organisations, et les réponses qui peuvent y être apportées).
- 2) Les enjeux d'hier sont-ils les enjeux de demain ?

✚ Le Comité des Etablissements pour sa part a évoqué un certain nombre de thèmes possibles :

- Formation au management et compétitivité économique.
- Qu'est-ce qu'une bonne formation au management ?
- 40 ans de marché.
- Le poids des mécanismes d'accréditation et de ranking : quelle stratégie avoir ?
- Sommes-nous capables d'un sursaut pour retrouver une nouvelle compétitivité par le biais de notre système d'éducation en gestion ?
- Comment développer des stratégies de marques efficaces pour être compétitifs à l'étranger ?
- Comment avoir des Nobel en Gestion ou l'équivalent en gestion d'un DERRIDA ou d'un BOURDIEU pour les sciences humaines ?
- Qu'est-ce qu'une stratégie de marque pour un établissement d'enseignement supérieur de gestion ? N'est-ce pas une obligation de nos jours ?
- Comment rendre les entreprises plus solidaires de ce que les établissements font ?
- Comment manager un établissement d'enseignement supérieur ?
- De l'utilité sociale d'un établissement de formation à la gestion.
- Le financement, par les entreprises, des chercheurs en gestion.
- Les outils de mesure pour soutenir l'éducation au management. L'enseignement de gestion comme créateur de valeurs »)

Certains proposent de centrer les thèmes autour de valeur, marchés, gouvernance.

Les thèmes émergents du Comité d'Etablissements sont principalement :

- Compétitivité économique et formation des managers.
- Efficacité et performances de l'appareil de formation à la gestion.
- L'enseignement de gestion, créateur de valeur.

Après échange, le Comité des Etablissements considère qu'un thème intéressant, pouvant regrouper plusieurs de ces points est :  
**la contribution de l'enseignement (au management) à la compétitivité des entreprises**, thème important, fédérateur pour les établissements et la communauté en gestion, et peu abordé encore.

✚ Les Associations ont proposé de nombreux thèmes et il en ressort une première classification en grandes catégories :

- performance,
- compétitivité des entreprises
- responsabilité sociale de l'entreprise
- pouvoir d'achat
- développement durable
- gouvernance
- valeur (valeurs)
- international
- régulation
- gestion des risques (et des crises) : acquisitions, alliances
- formation / enseignement

- formes de vulnérabilité et autres grandes tendances.

Pour l'**AFFI**,

- *L'éthique dans les comportements économiques et financiers* (qui regroupe les problèmes de gouvernance en liaison avec la régulation de la spéculation, les hedge funds, les fonds éthiques, l'investissement responsable)
- 
- *Le court-termisme des marchés financiers.* Les marchés financiers ont-ils une logique de court terme ? La polémique n'est pas récente mais reste d'actualité (performance à long terme des firmes de forte R & D), réactions des cours lors d'annonces de réduction d'effectifs, court-termisme des dirigeants versus celui des marchés.
- *Les apports de la finance comportementale pour le management.* C'est en particulier l'impact des biais comportementaux des dirigeants sur les décisions financières. Par extension, cela concerne toutes les décisions et il y a une forte transversalité avec les autres disciplines (voir entre autres une synthèse de ces questions dans FCS).

Pour l'**AFC**,

- *Sur la normalisation* : homogénéité versus hétérogénéité des organisations. Faut-il être identique ou unique ?  
La normalisation comptable a produit des émules (normalisation sociale, environnementale) et a pour conséquence une normalisation des organisations. On peut aussi inscrire le thème de la normalisation dans une perspective internationale. (Intervenants possibles : Igalens, Cochoy, Colasse, quelqu'un en stratégie, quelqu'un en finance : notation ? Nicole Notat (Vigeo), quelqu'un d'un organisme de normalisation)
- *Sur l'audit* : d'hier à demain. L'audit produit-il plus de transparence et de sécurité ?  
L'audit s'est répandu dans tous les domaines de la société : idée de société de l'audit et de colonisation selon Michael Power (London School of Economics). Quels sont les effets de cette colonisation ?  
On peut aussi s'interroger sur des questions comme celle de l'Audit et de la créativité, l'Audit et les « scandales » (L'Audit n'évite pas scandales et fraudes). (Intervenants possibles : Michael Power (LES), Ramirez (HEC, perspectives historiques), Charrier (associé d'un cabinet).
- *Sur la culture du résultat* : les critères de performances sont-ils universels ?  
C'est la question des critères selon les secteurs (indicateurs parfois étonnants de la LOLF ; secteur public) et aussi de la définition de la performance selon les continents ou pays (Asie versus Occident). (Intervenants possibles : N. Berland, A. Desrosières, représentants d'associations, d'administration, etc).

Pour l'**AGRH**,

- *Santé et stress au travail* : il y a des chercheurs GRH sur ce thème important mais pas uniquement GRH (par exemple Abord de Chatillon, Bachelard).
- *Gestion des âges* : problème majeur dans le contexte actuel : un groupe de réflexion se met en place avec plusieurs collègues impliqués dont Peretti
- *PME et processus de transmission* : thème incontournable actuellement
- *Gestion des carrières et flexi-sécurité* : Comment combiner employabilité et sécurité (voir par exemple le dispositif d'accompagnement au Danemark ; en France, le modèle est à inventer; il y a le modèle proposé par le MEDEF, un appel à projets sur ce thème de l'Union européenne) (sur ce thème par exemple, Pichault - Louart) ?
- *Prévention et gestion des restructurations d'entreprises* : idée d'apprentissage organisationnel et de décalage entre vitesse des changements stratégiques et vitesse d'apprentissage organisationnel (Beaujolin, Schmidt par exemple)
- *Innovation sociale, territoires et pôles de compétitivité* : Comment avoir des compétences maillées (comme dans le cas de la Silicon Valley)? L'idée est que l'Union européenne pourra réussir avec des territoires maillés, des clusters (GRH, stratégie ; AFFI avec Cappelle-Blancard ; étude Europlace et la Banane bleue appliquée au domaine financier) ; sur les pôles de compétitivité, on propose de voir le bilan de KPMG.
- *Management interculturel dans un contexte de mondialisation* : c'est le problème du choc des cultures, de l'apprentissage de langage commun, des paradigmes et vocabulaires différents (voir par exemple Davoine).
- *Diversité, discrimination, genre* : thème important actuellement (voir le colloque de Corte ; on retrouve par ailleurs ces thèmes dans plusieurs champs dont le marketing ethnique, etc). Nombreux contributeurs potentiels.
- *Modernisation du secteur public et GRH.*

Pour l'AIMS,

- *Les PME* :
  - *Territoire, espaces, pôles et stratégie.*  
Parmi les problématiques possibles, on peut penser à deux *propositions spécifiques* :

- *Quelle articulation entre les pôles de compétitivité de PME et les territoires ?* Deux exemples en régions PACA et RA : les pôles PASS et Arve Industries (voir Ariel Mendez et Caroline Mothe)
- *Quelles contributions des pôles de compétitivité à la stratégie industrielle et territoriale ?* (Sylvie Ehlinger & Véronique Perret)

- *Dilemmes de l'innovation*

Les stratégies d'innovation devenant critiques pour la survie des entreprises, l'analyse se porte sur la compréhension de la capacité d'innovation, qui dépend d'un ensemble complexe de facteurs et de compétences : technologiques, mais également organisationnelles (dans le contexte interne des entreprises) et relationnelles (relations entre entreprises). *Propositions spécifiques : Le rôle des capital-risqueurs dans les pôles de compétitivité ?* (Michel Ferrary)

- *Entrepreneuriat/intrapreneuriat. Comment renforcer le travail collectif pour réussir la création ou la reprise d'une entreprise ?*

Si la création d'entreprise est fréquemment le fruit d'un travail collectif, ce phénomène « d'équipreneuriat » demeure encore trop peu exploré alors même que l'enjeu est d'importance, tant les phénomènes d'entrepreneuriat restent d'ampleur limitée en France par rapport à d'autres pays (par exemple : (JP Boissin, C. Carrier, C. Leger-Jarniou, M. Marchesnay, R. Paturel, T. Verstraete)

- *La RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise), gouvernance, déviance :*

- *Développement durable et responsabilité sociale.*

Quelle est la responsabilité des dirigeants dans le développement durable ? La responsabilité sociale de l'entreprise doit-elle précisément être la mise en œuvre des principes du développement durable dans sa sphère d'influence ? Les grandes entreprises étant des centres de pouvoir et de décision dont les actions influencent l'environnement, le problème de la responsabilité des dirigeants devient crucial (F. Aggeri, O. Boiral, AC Martinet, S. Mercier, A. Pezet, R. Perez, E. Reynaud).

- *Règles, déviances et délits dans les organisations.*

La contestation des régulations du capitalisme actuel, le développement d'une pensée critique, les inquiétudes dont se saisissent les défenseurs du développement durable, de la responsabilité sociale ou de l'éthique d'entreprise, témoignent suffisamment de ce que certaines pratiques dominantes aujourd'hui se trouvent sur la sellette. *Propositions spécifiques : Les mondes du légal et de l'illégal n'étant plus parallèles, comment les multinationales négocient-elles avec le crime organisé ?* (Philippe Very et Bertrand Monnet ; autres intervenants possibles : JP Brechet, JF Chanlat, A. David, AC. Martinet, P. Monin, F. Palpacuer, AL Saives)

- *Gouvernance d'entreprise. Quels sont les facteurs d'un « bon » système de gouvernance ?*

Depuis quelques années, et en raison de la faillite de grandes entreprises (Enron, Vivendi...), les mécanismes de contrôle des activités des entreprises sont largement remis en cause. Les investisseurs sont devenus de plus en

plus attentifs aux règles de la gouvernance d'entreprise appliquées par les entreprises dont ils sont actionnaires.

*Propositions spécifiques :*

*"Il faut que tout change pour que rien ne change": les évolutions apparentes du gouvernement des entreprises changent-elles vraiment les comportements des acteurs? PierreYves Gomez avec Caroline Weber, directrice de MiddleNext (autres intervenants possibles : G. Charreaux, PY Gomez, G. Guieu, B. Mazouz, A. Noel, F. Palpacuer, P. Wirtz*

- *RSE et régulation* : voir par exemple Suzanne Brabet (ANR) et le potentiel régulateur de la RSE.

Mais aussi, plus largement le thème Institutions et processus d'institutionnalisation (B. Demil, R. Durand, I. Huault, B. Leca). Pourquoi les lois, les règlements et les dispositifs normatifs pèsent-ils sur les organisations, les acteurs et leurs stratégies? Comment les différences de croyances culturelles et de systèmes cognitifs expliquent-elles l'action dans les organisations? Ces questions témoignent de l'importance, voire de l'omniprésence, de la dimension institutionnelle et de l'influence des pressions étatiques et sociétales, des effets de l'histoire et des réglementations sur la vie des organisations.

#### - *Réseau social, relations, changement organisationnel*

- *Capital et réseau social.*

Comment utiliser un réseau social comme ressource et outil de gestion pour l'action des managers? Ces débats sur l'importance du social dans l'économie prennent aujourd'hui une importance croissante pour les managers, à l'heure où les entreprises sont confrontées à une remise en cause de la vision de la performance à court terme. *Propositions spécifiques : Les réseaux sociaux : outils de gestion des connaissances ? ou Le capital social au secours des organisations éclatées ou Individus: fonctionner en réseau ça s'apprend ! par exemple Christophe Baret, Thierry Picq.*

- *Relations interorganisationnelles*

Comment gérer l'instabilité au sein des alliances, les alliances asymétriques et la performance des coopérations inter-entreprises à l'heure où relations prennent une place prédominante dans la vie des entreprises? (par exemple, JL Arrègle, P. Dussauge, F. Fréry, G. Garrette, L. Hébert, PX Meschi, C. Mothe, B Quélin).

- *Gestion des connaissances, du changement et apprentissage.*

Comment les entreprises peuvent-elles répondre avec plus de rapidité et de flexibilité aux multiples pressions auxquelles elles sont soumises? Leur compétitivité repose sur le questionnement permanent de leurs sources d'avantage concurrentiel : meilleure gestion des connaissances, du changement organisationnel, de l'apprentissage (par exemple, M. Ingham, G. Koenig, F. Leroy, H. Laroche, E. Metais, R. Paturel, M. Séville).

- Peut-on concilier création de valeur pour le client et création de valeur pour l'entreprise ? (Batteau + Changeur)
- Quels indicateurs pourraient réconcilier Marketing et Finance (Damien Mourey, ancien contrôleur de gestion chez Carrefour + Marketing)
- Comment la marque peut-elle devenir un outil de management (Emmanuel Josserand)
- Comment le climat social influence la satisfaction client ? (Chiara , Sylvie Llosa)
- Comment la publicité peut-elle réduire l'obésité infantile ? (Joël Brée, Claude Pécheux)
- Quelles performances pour les produits issus du commerce équitable ? (Amina Bécheur)
- Le consommateur sait-il ce qu'il veut ? Low cost ou marque ? (Lehu ou Cova)
- Le consommateur sait-il ce qu'il veut ? Hard discount ou distribution haut de gamme ? (Olivier Badot)
- Comment restaurer la confiance face à la montée des mouvements anti-pub et anti-marque ? (Lehu ou Cova)
- La culture du résultat est-elle universelle ? (Damien Mourey ou Jean-Pierre Helfer)
- La relation client dans un contexte de résistance au Marketing (Pierre Volle)
- RSE : communication ou stratégie de fond ? (Jean-Pierre Helfer)

Le reclassement des thèmes pourrait être autour des enjeux actuels et des enjeux de demain :

*Enjeux d'aujourd'hui :*

- performance marketing versus performance financière
- enjeux de résistance au marketing
- RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise): développement durable, commerce équitable
- low cost et hard discount par rapport à la « marque »

*Enjeux de demain :*

- enjeu éthique (le marketing peut-il être éthique ?)
- le marketing de la diversité
- problématiques transfonctionnelles en marketing

Pour l'AE (Académie de l'entrepreneuriat),

*Quels modèles de gestion dans les pays émergents ?*  
(par exemple Bernard Paraque)

*La normalisation de la société en marché ?*  
(Maria Bonnafous-Boucher)

*La gestion « par les femmes » au XXI<sup>o</sup> siècle ? ou Le XXI<sup>o</sup> siècle sera-t-il féminin ?*

(Renaud Redien-Collot, Catherine Léger-Jarniou)

*Quelle place pour le e-learning ? Comment apprendre la gestion ?* (Jean Rédis)

*S'appropriier la stratégie de Lisbonne : comment booster l'innovation et l'esprit entrepreneurial ?* (AIMS)

(Dominique Frugier, Catherine Léger-Jarniou, Renaud Redien-Collot, Jean Rédis, Alain Fayolle)

*Valeurs entrepreneuriales, responsabilité sociale et gouvernance* (AFFI, AIMS, AFC)

Jean-Pierre Boissin, Alain Fayolle, Patrick Senicourt)

*Entrepreneuriat et intégration sociale : territoires, espaces et stratégies* (AIMS) et *Culture de l'indépendance*

(Jean-Pierre Boissin, André Letowski, Patrick Senicourt)

Remarques :

Le thème de l'international (délocalisations, etc.) est peu abordé.

Globalement, il apparaît qu'un certain nombre de thèmes ressortent de façon transversale. Il est évoqué par d'aucun dans la discussion que parmi les organisations possibles, on pourrait avoir :

- des plénières par exemple sur
  - formation et compétitivité des entreprises
  - santé, stress et gestion des âges : management durable
- des sessions sur :
  - performance et compétitivité internationale
  - RSE, développement durable et gouvernance
  - régulation, risques et valeurs
  - PME : innovation et pôles de compétitivité

3. Demande pour le 17 décembre IMPERATIF

Il est demandé aux associations d'écrire 3 lignes sur chaque thème qu'elle aimerait proposer pour indiquer le type de réponse apportée aux questions posées. Il faut que lors de la prochaine réunion on puisse mesurer si, au delà de l'intérêt de la question, il y a une contribution potentielle intéressante.

Merci de les envoyer à [clj75@wanadoo.fr](mailto:clj75@wanadoo.fr)

#### 4. Personnalités françaises ou étrangères à pressentir

Suggestions de personnalités éventuelles pouvant participer à ces Etats Généraux :

- des membres de la Fondation Condorcet (Francis MER, Jean GANDOIS...)
- Charles ENDERS (un des fondateurs d'EADS)
- Lucas Di MONTEZEMO (ancien patron de FIAT)
- Véronique MORALIE (MEDEF)
- Michel de VIRVILLE (RENAULT)

Il convient de souligner que la Commission Européenne travaille sur le thème de la compétitivité, tout comme la Banque Mondiale, semble-t-il.

L'OCDE pourrait également être approchée, pour voir si des études ont été réalisées sur le lien entre formation et compétitivité.

Si vous avez des noms et des contacts, ils sont les bienvenus

*Merci pour votre participation !*