FNEGE

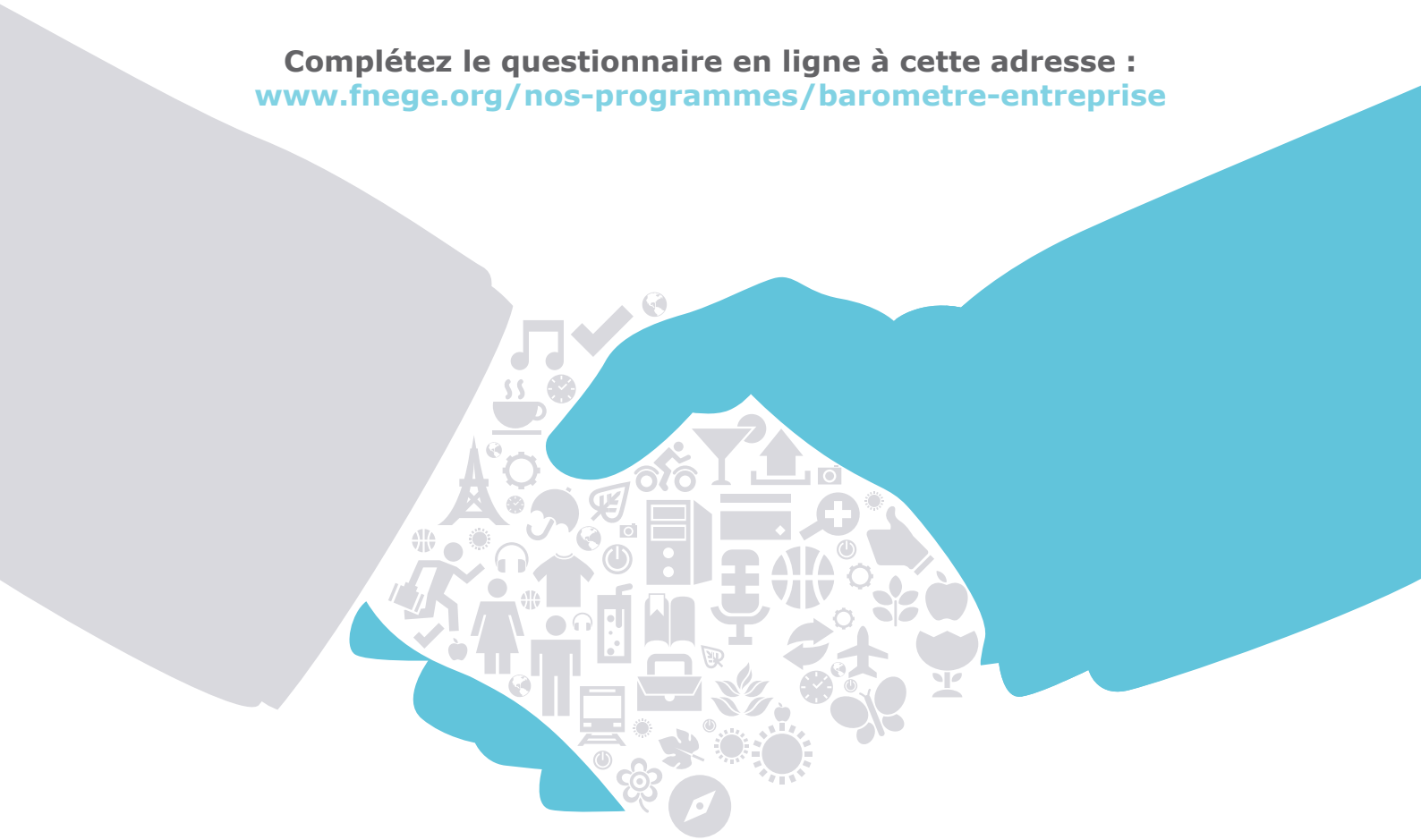
Fondation Nationale pour l'Enseignement
de la Gestion des Entreprises

Baromètre

FNEGE 2015

Les attentes des entreprises en matière de recherche en management

Complétez le questionnaire en ligne à cette adresse :
www.fnege.org/nos-programmes/barometre-entreprise



Le débat : La recherche est-elle adaptée aux attentes des entreprises ?

par Eric LAMARQUE – Coordonnateur du baromètre

Des signaux forts

La question de la pertinence et de l'utilité de nos travaux de recherche par rapport à notre milieu socioéconomique naturel se pose et des changements profonds sont en marche. Les grands organismes d'accréditation internationaux type AACSB ont fait évoluer leurs critères d'évaluation de la recherche vers cette dimension. L'EFMD et la FNEGE proposent conjointement le BSIS (Business School Impact Survey) qui mesure l'impact global d'une Ecole de Management sur son territoire. Le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES) a intégré dans un de ses six critères celui de « l'impact socioéconomique ». Il a défini dans le domaine des sciences de gestion les pratiques de valorisation comme des produits de la recherche.
Les rapports se multiplient à l'étranger sur l'impact que devraient avoir les business school sur l'innovation, la compétitivité ou la croissance. Le livre blanc de la FNEGE sur ce sujet publié en début d'année revient sur cette dimension. La British Academy of Management en a fait le thème général de son congrès 2014 et l'impact de la recherche sera le thème des prochains états généraux du management (EGM) en 2016.
Les chaires financées par les entreprises se sont multipliées ces cinq dernières années malgré le contexte économique que l'on sait. Sans prôner un retournement intégral vers une recherche à utilité immédiate, en gardant notre indépendance d'analyse et de jugement, la question de la finalité de nos recherches est clairement à considérer.

Des obstacles qui persistent

La production académique est aujourd'hui dominée par un seul critère : celui de la rigueur et de la validation scientifique par les pairs. Dans ce système, les revues détiennent le monopole de la reconnaissance de la qualité des recherches et l'objectif des chercheurs est d'accéder à des publications quel que soit l'intérêt du sujet étudié. Ils sont confortés en cela par les dispositifs actuels de recrutement. L'introduction du critère de la pertinence, même par des instances reconnues, est considérée comme suspecte et néfaste par les plus grandes écoles ou universités. Les discussions au sein du comité de pilotage du baromètre où se côtoient des représentants des deux types institutions partagent ce constat.
Deux arguments sont avancés plus ou moins explicitement : introduire ce critère permettrait à des chercheurs limités sur un plan académique pur de retrouver un peu de crédibilité ; produire des recherches pertinentes pour les entreprises n'est pas un facteur de notoriété aujourd'hui. Les journalistes ne retenant que les productions académiques dans leur méthode de ranking, l'objectif est d'être en haut des classements pour maintenir et accroître sa réputation. Les entreprises suivront, elles viendront recruter les meilleurs étudiants et elles n'expriment pas d'attentes particulières vis-à-vis des chercheurs.

Faire un bilan

En interrogeant les entreprises sur leurs attentes en matière de recherche nous souhaitons engager un travail d'évaluation de la pertinence de nos travaux et poser les bases d'un dialogue équilibré entre milieux professionnels et milieux académiques. Nous en sommes à la deuxième édition de ce baromètre. Près de 240 entreprises, pour l'essentiel nouvelles, ont accepté de répondre au questionnaire ce qui nous permet de faire un certain nombre de comparaison avec les résultats obtenus sur les répondants de fin 2013. Nous sommes frappés par la grande stabilité des préoccupations et nous sommes satisfaits de voir que nous pouvons affirmer avec beaucoup de certitude les principales préoccupations des entreprises en matière de management global.

Intérêt & Objectifs

- Évaluer les préoccupations et les problématiques des entreprises en matière de management (pris au sens de l'ensemble des disciplines de la gestion).

- Permettre une évaluation de l'adéquation de la production scientifique en France à ces préoccupations et envisager de nouveaux thèmes de recherche afin :

  > D'inciter les entreprises à financer des recherches,
  > D'offrir des terrains privilégiés aux chercheurs,
  > De favoriser la valorisation future des recherches.

- Renforcer le dialogue entre les entreprises et la recherche scientifique en Sciences de gestion en amont du processus de recherche.

Le Baromètre FNEGE, un outil bienvenu de construction et de pilotage de la recherche au service de la collectivité !

Le baromètre de la FNEGE est un outil tout à fait novateur mis à la disposition de la communauté scientifique de gestion en général et des responsables d'unités, de laboratoires ou d'équipes de recherche en particulier.

Lequel ou laquelle d'entre nous n'a pas, à un moment donné, dans ses activités de recherche personnelles ou le management de la politique de recherche de son établissement, rêvé de disposer d'un canal d'identification un tant soit peu rigoureux pour décrypter les attentes des entreprises en matière de connaissances et de concepts pour… générer des idées d'agenda scientifique, disposer de terrains convaincus et convaincants, trouver des circuits pertinents et directs de vulgarisation, faire évoluer ou monter une chaire, convaincre une fondation de financer un projet, garantir une transférabilité aisée des résultats, répondre à un appel d'offre ; ou tout simplement trouver une réponse rapide et fluide lorsqu'on est interpelé par un interlocuteur pas toujours bienveillant à notre égard et nous trouvant inutiles dans nos investigations, confus dans nos démarches et inaudibles dans nos articles scientifiques.

Ce dispositif va nous permettre non seulement de mieux connaître les besoins des entreprises et la manière dont elles formalisent les problématiques de gestion auxquelles elles sont confrontées mais en plus de construire un processus de dialogue continu avec les entreprises puisque ce baromètre a pour vocation de vivre chaque année, d'être enrichi et d'être partagé.

Méthodologie

Etape 1 : Une étude qualitative auprès de 15 dirigeants d'entreprise pour faire émerger une liste de thématiques (entretiens non directifs). Le questionnaire et l'ordre des questions sont restées les mêmes pour cette deuxième enquête.

Etape 2 : Un questionnaire en ligne pour tester auprès des premiers répondants la liste des thématiques et les hiérarchiser : 237 répondants sur le premier semestre 2015 contre 182 au deuxième semestre 2013. Seules 22 entreprises ont répondu deux fois au même questionnaire.

Etape 3 : Une analyse statistique des résultats (tests de rang)

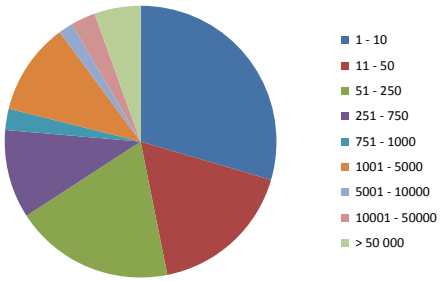
> 23 thématiques testées (sur une échelle de 0 à 5) autour de 6 variables catégorielles (Secteur, taille, genre, age, position dans l'entreprise du répondant, expérience académique du répondant) : 138 tests au total

> Deux tests non paramétriques : U de Mann-Whitney et H de Kruskal-wallis

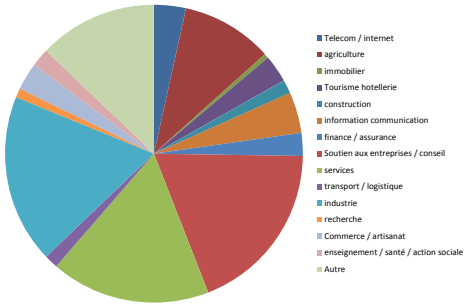
> Méthodes de test :
☐ *Sur les variables catégorielles Secteur, taille, âge, position dans l'entreprise : méthode asymptotique et méthode Monte Carlo*

☐ *Sur les variables catégorielles Genre et expérience académique : méthode des tests exacts*

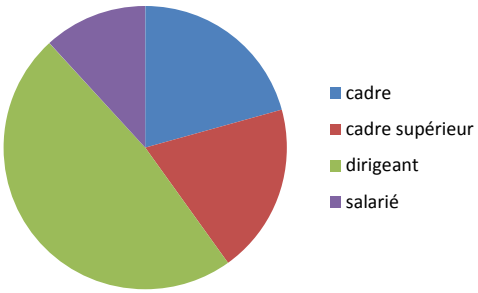
Etape 4 : Production d'une note de commentaire sur cinq principales thématiques identifiées ainsi que deux thématiques émergentes.



Taille des entreprises



Secteurs



Position des répondants

D'un point de vue statistique ce deuxième échantillon de répondants, plus important que le précédent, a permis d'améliorer la significativité de nombreuses variables.

Comité de pilotage

Coordonnateur :
> Eric LAMARQUE – IAE de Paris, Université Paris 1

Comité de Pilotage :
> Tamym ABDESSEMED – ICN Business School
> Olivier BABEAU – IAE Bordeaux, Université de Bordeaux
> Dominic DRILLON / Jean-Pierre DUMAZERT – Groupe Sup de Co La Rochelle
> Pierre-Louis DUBOIS / Bertrand LESPINE / Solène MONTEIL – FNEGE
> Eric LAMARQUE – IAE de Paris, Université Paris 1
> Arnaud LANGLOIS-MEURINNE – Education et Territoires
> Frantz MAURER – Université de Bordeaux et Kedge Business School
> Sophie MOREL – ANDRH
> Nicolas MOTTIS – ESSEC & Ecole Polytechnique
> Véronique ZARDET / Henri SAVALL – ISEOR – IAE Lyon, Université Jean Moulin

Résultats

Les résultats du baromètre

Les traitements statistiques effectués sur le panel ont fait ressortir assez nettement un groupe de préoccupations notées autour de 4 sur une échelle de 0 à 5. Ce groupe se détache assez nettement, mais compte tenu de la taille du panel, il importe de demeurer prudent au plan de l'interprétation statistique.

> Premier groupe de variables

Score 2015	Thème	Score 2013
4,12	Relation client / expérience client / stratégie client : comment la travailler en dehors de la simple livraison d'un produit ou d'un service – différenciation par la qualité relationnelle	4,08
4,00	Innovation : animation, efficacité	3,99
3,93	Mobilisation, engagement, adhésion des RH et des managers	4,01
3,90	Performance globale de l'entreprise (autre que financière)	3,95
3,90	Comment créer de l'efficacité collective et de la réactivité opérationnelle ?	3,93

Pour chacun de ces thèmes, nous avons pu identifier si la nature du secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le niveau hiérarchique du répondant ou son âge pouvaient constituer des facteurs explicatifs. Au fur et à mesure que notre panel s'enrichira, nous améliorerons la significativité de ces résultats.

Résultats

> *Deuxième groupe de variables*

Score 2015	Thème	Score 2013
3,70	Gestion de la connaissance : partage des savoirs, communautés de pratiques	3,68
3,66	Rétention et développement des talents	3,69
3,48	Pilotage dans l'incertitude	3,54
3,42	Modalités / Processus de Transformation permanent de l'entreprise	3,38
3,30	Poids du leader dans la performance	3,38

Compte tenu de la taille de l'échantillon on ne peut pas exclure qu'elles sont significativement moins importantes que les premières mais l'écart reste assez net.

L'utilisation des résultats

Pour les centres de recherche, **le baromètre FNEGE a vocation à devenir un outil de référence et de « benchmark » concernant les thématiques traitées par les chercheurs** et d'observer dans quelle mesure ces travaux s'inscrivent dans les thèmes mis en évidence. Il s'agit donc d'un moyen d'évaluer la cohérence entre la production scientifique et les attentes des entreprises.

Par ailleurs, **la FNEGE souhaite organiser des rencontres entre chercheurs et praticiens sur les thématiques choisies.** Elle se propose de structurer une démarche initiée par le Comité de Pilotage afin de mettre en relation entreprises et chercheurs en gestion pour continuer à échanger des données et des pratiques, et à améliorer la connaissance sur ces sujets.

Au regard des premiers résultats du baromètre, nous vous incitons à prendre contact avec la FNEGE pour participer aux groupes de réflexion ayant pour objectif d'approfondir les travaux présentés et d'accroître leur visibilité, ainsi que de compléter le questionnaire en ligne pour augmenter notre panel : **http://bit.ly/1f1c2Ut**

Principaux thèmes

La Relation Client, priorité de l'entreprise

par Pierre-Louis DUBOIS –
Professeur à l'Université de Montpellier & Délégué Général de la FNEGE

Le baromètre FNEGE révèle que la gestion de la relation client est devenue une préoccupation centrale des entreprises avec le score le plus élevé (4,12)*.

Les raisons de cette prééminence sont multiples.

Elles sont d'abord reliées à l'évolution d'un environnement de plus en plus ouvert, concurrentiel et souvent difficile. L'internationalisation des échanges, les facilités de communication et de transfert de services grâce aux nouvelles technologies rendent la concurrence de plus en plus intense. Garder un client soumis à des sollicitations de plus en plus fréquentes et agressives devient de plus en plus difficile. Et, chaque entreprise peut mesurer que le coût de la prospection tend à s'élever quand les marchés deviennent saturés. Dès lors, la fidélisation des clients devient un enjeu majeur. A cette fin, dépasser une optique purement transactionnelle pour établir une relation durable et solide avec ses clients est une priorité de l'action marketing des entreprises. Il importe en conséquence de mettre en place un dispositif permanent permettant d'apporter en continu une valeur supplémentaire au client.

Selon une première conception, cette valeur consiste à avoir une vision claire des bénéfices recherchés par le client et à proposer l'écart le plus favorable du marché entre les bénéfices attendus et les sacrifices consentis. Par exemple, en adoptant des stratégies d'offres (produits, services et prix), différenciées et adaptées à chaque client.

Dans une seconde acception, complémentaire, la valeur ainsi créée doit être pensée et offerte dans une relation de confiance qui dépasse les seules considérations économiques mais persuade le client de la crédibilité, de l'engagement et de la bienveillance de l'offreur. La stratégie du dirigeant d'Amazon, Jeff Bezos, privilégiant le service au client aux dépens de la rentabilité à court terme, peut illustrer cette conception.

Le marketing moderne a mis en place toute une panoplie d'outils permettant de renforcer la relation client. Ces outils sont souvent regroupés sous les termes de Gestion de la Relation Client (GRC), en anglais de CRM (Customer Relationship Management). Ces outils s'appuient fortement sur les technologies de l'information et de la communication. Ils comprennent par exemple les méthodes de création et de traitement des bases de données, de gestion logistique, de customisation des produits, de délivrance de services personnalisés, de communications individualisées ou encore d'aide à la gestion au service des forces de vente (Sales Force Automation), etc.

**Lorsqu'on analyse les variables catégorielles les plus significatives, on s'aperçoit clairement que cette préoccupation diffère selon l'âge du répondant et le secteur d'appartenance. Ainsi les entreprises de service la place très largement en tête avec un score dépassant les 4,5 avant l'industrie (4,2) ou l'agriculture (4,0). Concernant l'âge du répondant, les plus de 60 ans, et plus largement les plus de 40 ans - donc des répondants occupant potentiellement des fonctions plus élevées - lui attribuent un score bien plus élevé (4,3 en moyenne) que les 18-25 qui ne l'estiment qu'à 3,33. On peut donc supposer que cette préoccupation associée à la relation avec les clients ne se diffuse pas encore complètement au sein des entreprises. S'agissant des quatre autres variables catégorielles, il n'est pas possible d'identifier des écarts significatifs entre les répondants.*

Notons toutefois que la conception, la mise en œuvre et la gestion de ces outils exigent de véritables bouleversements dans le fonctionnement des organisations et que le montant des ressources nécessaires, en termes technologiques, humains et organisationnels, est souvent considérable. Une mauvaise appréciation de moyens et des changements nécessaires à la mise en place de la GRC se traduit systématiquement par des échecs cuisants. Ces échecs ont nourri des discours hostiles à la GRC mais on observe que les contempteurs de cette exigeante méthodologie sont souvent ceux qui ont ignoré ou négligé cette nécessaire et parfois longue phase d'apprentissage.

En outre, on ne peut restreindre la gestion de la relation client à une préoccupation limitée au service marketing de l'entreprise. C'est toute l'organisation qui est touchée par l'impératif d'assurer une relation positive et durable avec les clients.

Il convient que l'entreprise entière soit « orientée-client » ou « orientée-marché ». La théorie de l' « orientation-marché » étudie la façon dont l'entreprise peut gérer ce renversement qui met le client en haut de la pyramide décisionnelle. Elle présente un certain nombre d'outils de diagnostic et d'action favorisant cette prééminence du client dans l'organisation. Elle élargit la vision du marché à l'ensemble des parties prenantes (stakeholders) incitant l'entreprise à mettre en œuvre à leur intention un système de création de valeur généralisé.

Dès lors, on ne peut séparer la problématique de la relation de celles de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise.

La recherche des ressources physiques, humaines et organisationnelles indispensables pour construire aux yeux des clients et prospects un avantage concurrentiel soutenable participe de la démarche généralisée de la relation client. La responsabilité centrale du dirigeant devient alors de saisir en priorité et, si possible de façon pionnière, les innovations rendues possibles par le développement des ressources qui s'offrent à l'entreprise, en particulier les ressources technologiques. Ainsi, se définit l'intention stratégique, qui, si elle est pertinente, peut servir de socle durable à la réussite entrepreneuriale.

Ce lien entre la relation client et l'intention stratégique n'est pas nouveau. Mais, dans l'entreprise moderne, mondialisée, il prend des formes nouvelles et devient d'autant plus difficile à établir que les organisations deviennent peu agiles et bureaucratiques.

Principaux thèmes

N°2
Innovation

L'innovation en action, préoccupation des managers... et particulièrement des dirigeants

par Tamym ABDESSEMED – Professeur à ICN Business School, Directeur académique et de la recherche, Vice-président du groupe de travail recherche du Chapitre de la CGE

Il n'est pas anodin et complètement surprenant que le baromètre FNEGE* ait mis en évidence le thème de l'innovation comme une préoccupation importante du besoin de compréhension et de connaissance des managers, à l'heure où l'impératif de compétitivité semble s'imposer à toutes les organisations, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité.

En effet, nos économies industrialisées et matures vivent de plein fouet la concurrence de pays émergents qui ont abordé plus facilement et plus directement les révolutions numériques et technologiques de notre temps. Par ailleurs, la nature même de l'innovation, beaucoup plus ouverte et mêlant autant les producteurs que les usagers, impliquant autant les matériaux, les énergies et les besoins et usages du futur que les changements portant sur les données et les flux d'informations, remet structurellement en cause les schémas de pensée hérités du passé dans son conception comme dans son exécution. Enfin, le rythme de l'innovation et ses cycles courts, les exigences de customisation déstabilisent la vision linéaire et planifiée de l'innovation du XXIe siècle qui reste notre référentiel implicite malgré tout, faute d'en avoir réellement un autre de substitution.

Tous ces facteurs conduisent les entreprises à intégrer la nécessité, si ce n'est de revisiter, du moins de repenser, leurs processus d'innovation et probablement à interfacer très différemment leurs centres de recherche et innovation avec le reste de l'organisation et avec des éco-systèmes externes plus complexes et plus ouverts, afin de générer, exploiter, renouveler leurs sources de compétitivité dans un mouvement dont le tempo reste à inventer.

Mais ce qui transparaît dans la préoccupation du baromètre FNEGE, c'est que cela n'est pas qu'une question de stratégie, c'est désormais manifestement une question d'organisation et de management ! Dans cette évolution à la fois passionnante, déstabilisante et plus que jamais incertaine, nos managers sentent peser sur eux une forte pression de renouveau pour pouvoir rester dans la course : pression sur le fond, c'est-à-dire être mieux armés pour comprendre, expliquer, anticiper, s'insérer ; mais aussi pression sur la forme, c'est-à-dire comment faire, avec quelles compétences et en mobilisant quels types de savoir-faire et de travail collaboratif dans l'organisation et comment ?

La question pour le manager ne semble plus être celle de l'intériorisation de la problématique de l'innovation mais celle, très opérationnelle, de l'animation de celle-ci au sein de son organisation.

**A noter qu'en matière d'innovation, trois variables catégorielles font apparaître des différences significatives. La taille de l'entreprise tout d'abord : il est intéressant de noter que cette préoccupation est fortement présente chez les plus petites entreprises (1-10 avec un score de 4,3) et chez les plus de 50000. Dans un contexte français souvent considéré comme assez timoré sur le sujet on peut être au moins rassuré de voir que ces acteurs l'ont réellement à l'esprit. On note également que les dirigeants sont les plus attentifs à ce thème (score 4,3) plus que les salariés beaucoup moins (3,1). Ces chiffres illustrent bien que cette préoccupation n'est pas partagée dans les différents niveaux de l'entreprise ce qui explique sans doute certaines difficultés dans la mise en œuvre de ces politiques. Enfin, comme pour le thème de la relation client, ce sont les répondants les plus âgés qui y attachent une attention toute particulière.*

Principaux thèmes

La mobilisation, l'engagement, l'adhésion des ressources humaines et des managers

par Henri SAVALL et Véronique ZARDET –
Professeur émérite et Professeur, ISEOR, Magellan,
IAE Lyon, Université Jean Moulin

L'enquête du baromètre FNEGE* de 2015 confirme la préoccupation majeure, au sein des entreprises, concernant la mobilisation et l'engagement des cadres et de l'ensemble des acteurs. Malgré la gravité de la situation du marché de l'emploi, la rotation du personnel ainsi que l'absentéisme sont redevenus des symptômes significatifs des difficultés de mobilisation du personnel. Ce constat vaut pour les TPE, PME, ETI, grandes entreprises et couvre la plupart des secteurs d'activité. Ainsi, le turnover dans la force de vente est actuellement très élevé : départ prématuré, difficultés de recrutement. La rétention et le développement des talents émergent dans le baromètre 2015 comme une préoccupation complémentaire forte (cf. ci-après page 13).

Or, la capacité de l'entreprise à opérer des transformations permanentes et à accélérer les processus de décision constitue, désormais, un avantage concurrentiel majeur qui implique mobilisation, engagement et adhésion des ressources humaines et des managers. Les difficultés de mobilisation constatées sur le terrain sont dues à différents facteurs, internes et externes à l'entreprise.

L'un des principaux est la survivance anachronique, dans un contexte radicalement transformé, des principes du management classique, inspiré par TAYLOR, FAYOL et WEBER, il y a plus d'un siècle. Ils prétendent que la productivité implique une hyperspécialisation des fonctions, une séparation radicale des opérations de conception et d'exécution, ainsi que l'organisation impersonnelle des processus d'activité. Actuellement, leur application à l'organisation générale de l'entreprise, aux postes de travail, dans les usines en construction, les entreprises de services, les organisations de conseil, d'enseignement et de santé, engendre de nombreux dysfonctionnements qui nuisent à l'ambiance de travail et dégradent l'efficience des équipes.

La prise en charge de la fonction de leadership à tous les niveaux d'encadrement rencontre de puissants obstacles venant de l'extérieur. La pression concurrentielle, exacerbée par la mondialisation, la crise financière et l'instabilité du cours des matières premières altèrent les conditions de vie professionnelle, l'efficacité des politiques de fidélisation du personnel et compliquent les pratiques d'animation interne. Or précisément, le baromètre FNEGE montre l'importance, aux yeux des entreprises, du leader dans l'obtention de la performance.

**Deux variables catégorielles potentiellement assez liées, la position hiérarchique du répondant et son âge, présentent des différences quant au niveau de préoccupation des acteurs. Les dirigeants et les cadre supérieurs, les acteurs les plus âgés dans l'entreprise y accordent une importance beaucoup plus prépondérante. Comment interpréter la faible préoccupation des salariés ou des plus jeunes sur la question de leur mobilisation ? Se sentent-ils naturellement engagés et ne perçoivent-ils pas cela comme une préoccupation ? Ou bien manifestent-ils une certaine défiance vis-à-vis de leur entreprise et ne voient pas pourquoi ils s'engageraient davantage dans leur activité professionnelle ?*

Principaux thèmes

N°4
Performance

La performance globale de l'entreprise (autre que financière)

par Olivier BABEAU –
Professeur à l'IAE Bordeaux – Université de Bordeaux

La performance présente le paradoxe habituel des concepts sans cesse invoqués : mentionnée à tout bout de champ et tenant lieu de téléologie indiscutée, elle est en réalité un mot-valise dont la définition exacte n'est ni claire ni réellement partagée tant elle recouvre un ensemble très hétérogène de conceptions. Dans un contexte d'incertitude croissante de l'environnement et de pression accrue des parties prenantes, la référence à la performance, si elle n'est pas interrogée en profondeur, devient à l'entreprise ce que la pierre philosophale était aux alchimistes : une aspiration mythique, plutôt floue et confusément ressentie comme inaccessible.
Classiquement, dans l'entreprise, la performance mesure à la fois l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints (efficacité) et l'adéquation entre les résultats et les moyens employés (efficience). Mais, ainsi définie, l'idée de performance ne résout aucun problème pour l'entreprise mais suscite plutôt l'immense diversité des questions auxquelles elle devra répondre au quotidien, parmi lesquelles celles ressortissant :

> A la stratégie : Quels sont mes objectifs ? Quelle est ma vocation essentielle d'organisation ?
> Au marketing : Comment adapter mon offre afin qu'elle rencontre la demande et/ou trouver la demande qui correspond à mon offre ?
> A la GRH : Comment assurer que mon personnel partage les objectifs ? Comment le recruter, le former, le motiver et organiser son travail ?
> Au contrôle de gestion : Quels indicateurs mettre en place pour évaluer et piloter la performance ?

La notion d'objectif est centrale puisqu'elle détermine ce en fonction de quoi la performance sera évaluée. A une notion classique très étroite de ces objectifs (supposément le profit, la valeur pour l'actionnaire), on préfère aujourd'hui une vision plus large. En parlant de « performance globale » de l'entreprise, on entérine le fait que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à la création de valeur mais englobe aussi des responsabilités sociales et environnementales. Dès lors, une entreprise poursuit en réalité un grand nombre d'objectifs dont elle doit organiser la conciliation et entre lesquels elle doit arbitrer.

Ainsi comprise, la performance globale ne saurait se limiter à un indicateur unique* ou à une approche purement quantitative : elle doit plutôt être comprise comme le fruit d'un processus qualitatif d'articulation des composantes du système organisationnel et des actions individuelles. Le sens anglais du mot performance a l'intérêt de souligner le sens profondément non statique qu'il convient de lui donner : la performance désigne un comportement, une action qui fait advenir à la réalité (le jeu de l'acteur par exemple). Les sciences de gestion proposent ainsi de penser une performance globale beaucoup moins comparable à l'exactitude mécanique d'une horloge qu'à un orchestre où la qualité d'une interprétation est le fruit d'une harmonie collective. Atteindre cette performance est du coup plus complexe et l'équilibre trouvé plus fragile.

**Trois variables catégorielles montrent des différences significatives entre les répondants. Comme pour d'autres thèmes, celui-ci montre un écart dans l'échelle des préoccupations entre les dirigeants et les salariés comme entre les jeunes et les plus âgés. Ce qui est notable ici est qu'il y a aussi des différences selon le secteur d'activité. On remarque ainsi que des secteurs aussi différents que l'enseignement / santé / action sociale, l'industrie et la finance/assurance attribuent un meilleurs score à ce thème. Si pour le premier cité cela correspond le plus souvent à la mission même de ces organisations, on peut penser que pour les deux autres cela traduit une attention particulière sur ces sujets en raison d'une réputation assez mauvaise en la matière pendant de nombreuses années.*

Principaux thèmes

N°5
Efficacité

La création de l'efficacité collective et la réactivité opérationnelle

par Eric LAMARQUE –
Professeur à l'IAE de Paris – Université Paris 1

Cette thématique rejoint deux préoccupations qui apparaissent comme des facteurs de succès pour évoluer dans un contexte de grande incertitude et de grande instabilité*. L'efficacité collective rejoint la notion d'entreprise collaborative qui émerge depuis quelques années dans la lignée de l'analyse de l'efficacité des modes de coordination au sein des organisations (par les conventions, par le contrôle,…). Paul ADLER, Charles HECKSCHER, et Laurence PRUSAK dans la HBR en juillet 2011 ont posé les grandes caractéristiques de ces entreprises :
> Définir et partager un objectif commun (différent de la vision) ;
> Cultiver une certaine éthique de la contribution ;
> Développer des process qui conduisent les équipes à travailler ensemble dans des projets à la fois flexibles et encadrés ;
> Créer une infrastructure dans laquelle la collaboration et la coopération sont valorisées et évaluées ;
> La dimension collaborative est considérée à la fois comme un facteur de résilience et d'agilité.

Le concept de réactivité n'a pas été étudié en tant que tel par contre l'idée de flexibilité organisationnelle et de capacités d'adaptation a été abordée :

Les entreprises agiles se distinguent par leur capacité à détecter avant tout le monde les tendances de fond qui changent la donne sur leur marché et à s'y adapter ainsi que par la rapidité avec laquelle elles peuvent amorcer des virages stratégiques, y compris de grande envergure. On distingue 3 types d'agilité qui se caractérisent par des conditions de succès bien définies :

> L'agilité stratégique caractérise les organisations avant-gardistes qui ont la capacité à détecter et à saisir, avant les autres, les opportunités qui bouleversent leur marché.

> L'agilité de portefeuille est la capacité à réallouer rapidement des ressources (talents, argent, etc.) vers des opportunités d'affaires porteuses. Elle demande un pilotage centralisé des ressources, de la polyvalence au sein du corps managérial, et des processus clairs qui permettent à l'entreprise d'augmenter ou de réduire ses investissements dans une unité d'affaires non porteuse, voire de s'en départir.

> L'agilité opérationnelle permet à une société de saisir rapidement les opportunités d'amélioration de son business model, par exemple en réduisant les coûts ou en améliorant le réseau de distribution ou la qualité des produits et des services. Cela exige une connaissance du marché approfondie et qui s'appuie sur des données fiables et en temps réel, et sur la définition d'objectifs clairs, associés à des mécanismes de responsabilisation et de reconnaissance.

**Comme pour le thème de la mobilisation, la position hiérarchique du répondant et son âge sont les deux variables pour lesquelles on constate une réelle divergence d'appréciation entre les catégories. Ici également les acteurs ayant une position hiérarchique élevé et plus âgés y accordent une importance nettement plus grande avec un score de 4,5 pour les plus de 60 ans contre 2,5 pour les moins de 25. A nouveau un tel écart nous interroge sur les différences de préoccupations entre les classes d'âges. Nous n'avons pas assez de répondants dans chacune des classes pour considérer ce résultat comme incontestablement significatif mais il y a quand même une très forte probabilité que ce soit le cas. De même il s'avère que sur les répondants jeunes la nature des principales préoccupations est assez différente.*

Thèmes émergents*

La gestion des savoirs et les communautés de pratiques

par Aurélie DUDEZERT – Professeur à l'IAE de Poitiers, Spécialiste du Management des Systèmes d'Information et des Connaissances, Responsable du Club Digitalisation et Organisation de l'ANVIE, BNP Paribas et Orange

Les pratiques de gestion des connaissances ont toujours existé dans les entreprises. Des lieux d'échanges comme les espaces de restauration, cafétéria, les réunions, les séminaires ont longtemps permis de gérer les connaissances des salariés à eux seuls. Par ailleurs, des entités spécifiques de l'entreprise comme les centres de Recherche et Développement avaient pour rôle de développer et enrichir cette connaissance interne de l'organisation. Toutefois, à la fin des années 1990, avec l'entrée dans l'économie de la connaissance et la mondialisation, ces seuls dispositifs ne suffisent plus. Le management des connaissances devient une pratique managériale à part entière.

Les connaissances de l'entreprise dans tous ses domaines de compétences (recherche et développement, production, marketing, comptabilité, finances, etc.) deviennent une ressource à gérer au même titre qu'un parc de machines ou que les compétences des salariés. Tous les salariés ont des connaissances et il faut les mobiliser pour faire face aux enjeux d'innovation, d'agilité et de concurrence. Par ailleurs, la démographie des salariés (transmission intergénérationnelle des connaissances) et la dispersion géographique de plus en plus grande des activités productives (notamment à l'international) nécessitent de trouver de nouveaux dispositifs pour gérer les connaissances. Pour faire face à cet enjeu, les entreprises sont alors amenées à mettre place des démarches spécifiques de gestion appelées démarches de Management des Connaissances ou Knowledge Management (KM). Ces pratiques de management aux formes multiples (démarches de retour d'expérience, capitalisation des savoirs, espaces de travail collaboratif, communautés de pratiques, réseaux sociaux d'entreprise…) sont très vite outillées par les technologies de l'information et de la communication et transforment de façon radicale les pratiques de travail.

Depuis les années 2008, le développement des technologies dites Web 2.0 et nomades en particulier (smartphones, tablettes, apps…) a permis une accélération de ces démarches de management des connaissances des salariés. Avec des démarches de déploiement de réseaux sociaux, de « crowd learning » ou de « digital working », toutes les entreprises sont aujourd'hui impliquées dans ces pratiques de management des connaissances et vivent (subissent ?) les transformations organisationnelles associées. C'est ce qu'on appelle la transformation digitale des entreprises : une transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration et de gestion des savoirs dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises. Les évolutions technologiques ont fait que ces outils sont désormais à portée de main des utilisateurs, leur obéissent au doigt et à l'œil et leur permettent de développer de nouvelles pratiques de travail du bout des doigts mobilisant et développant leurs savoirs. La marge de manœuvre de l'acteur autour de l'usage de ces technologies est extrêmement importante.

C'est en cela que la digitalisation est particulièrement déstabilisante pour l'organisation du travail. L'action du collaborateur est démultipliée et l'organisation ne maîtrise plus grand-chose quant à la structuration des tâches de travail du collaborateur. Les modalités de management évoluent fortement mettant en avant l'ajustement mutuel et l'auto-organisation et conduisant à une remise en cause du modèle « command & control ». Sur tous ces sujets, la recherche en Management et notamment en Management des Systèmes d'Information apporte aujourd'hui de nombreux éclairages. Les théories sur l'appropriation technologique, le capital social, l'acteur réseau, l'hétérarchie ou la socio-matérialité contribuent en particulier à accompagner les entreprises dans leurs évolutions managériales.

À la fois dans le baromètre 2013, puis dans le baromètre 2015, ces thèmes obtiennent un score significatif à la suite des principaux sujets déjà commentés.

Thèmes émergents

La rétention et le développement des talents, enjeu RH pour l'entreprise

par Jean-Pierre DUMAZERT –
Professeur à Groupe Sup de Co La Rochelle
Directeur du Pôle RH & Management

Cette variable montre depuis 2013 que de nouvelles tendances RH font leur apparition concernant les approches métiers et leurs évolutions. La question des talents dans l'entreprise est devenue un indicateur clé. Le management a depuis longtemps pris conscience que plusieurs facteurs sont à l'œuvre, mais les différentes mutations de notre société en accélèrent la démarche. Des contraintes nouvelles apparaissent dans une triple dimension environnementale, sociétale et réglementaire. Des besoins émergent pour la gestion et le contrôle des coûts, le financement, pour la gestion de la performance et pour celle des risques. Pour trouver et conserver les profils qui répondront à ces problématiques, les entreprises doivent accentuer leur vision stratégique sur la gestion des talents. Identifier les meilleures compétences, affiner les potentiels puis les fidéliser, sont autant d'opportunités pour investir dans le capital humain. Car les talents, véritables profils souvent identifiés comme « hauts potentiels », sont des apporteurs de ressources fondées sur un profiling précis : compétences, capacité d'évolution, engagement professionnel et motivation au travail.

Le positionnement de cette variable au sein du Baromètre 2015 indique que les entreprises ont largement pris conscience qu'une gestion des talents efficace se heurte à deux obstacles récurrents : la pénurie de talents qualifiés et des enjeux parfois complexes liés à la rotation des postes. Difficile alors de trouver le bon processus de sensibilisation, lorsqu'un recruteur cherche une perle de plus en plus rare ou que les perspectives d'évolution en interne semblent inexistantes, ou pour le moins opaques.

Soulignons deux constats propices à la rétention et au développement des talents :

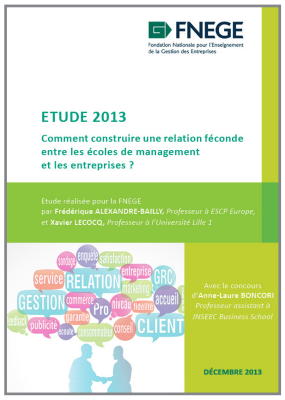
- Premièrement, le passage de la GPEC à une politique de Gestion des Talents qui s'affirme depuis quelques années, apporte avec lui plusieurs déploiements stratégiques. Citons par exemple la notion de marque employeur. Laquelle regroupe généralement un projet d'entreprise, la promesse d'un environnement de travail attrayant et la présence de dispositifs RH habilement positionnés. Citons également les axes de développement d'une politique RH favorisant l'équilibre vie privée et vie professionnelle, ainsi que les possibilités d'évolution de carrière et de rémunération. En effet, les talents se gardent uniquement grâce à une attractivité forte au sein de l'entreprise. Citons enfin la question des valeurs et de la culture d'entreprise, véritables ferments de rétention lorsqu'elles s'appuient sur le sens des responsabilités et la juste considération des besoins personnels des talents.

- Deuxièmement, la question de la volatilité des jeunes générations au travail, et de la prise de conscience de ce phénomène par les entreprises. On y traite de la redéfinition de la notion de carrière, voire même d'un basculement vers celle d'horizon de carrière. La question du temps intervient davantage. Il ne s'agit plus de savoir combien de fois un talent va bouger au cours de sa carrière, mais bien de quelle façon il gèrera les décennies qu'il devra traverser au travail. Enfin, la rétention des talents passe inexorablement par de vraies possibilités de mobilité interne ou de développement des compétences rares, au sein de l'entreprise.

Retenir un talent en entreprise représente alors un triple défi pour les entreprises : faire face aux enjeux économiques en maîtrisant les coûts, prendre soin d'une main d'œuvre qualifiée et volatile, et enfin, produire un rayonnement suffisant pour attirer les profils recherchés. Sur le dernier point, les entreprises qui y répondent aujourd'hui, augmentent leur attractivité, s'assurent d'opportunités de recrutement ciblées et parviennent à embaucher leurs profils de talents. Il faut ensuite faire vivre une politique de rétention efficace telle que nous l'avons implicitement évoquée en amont.

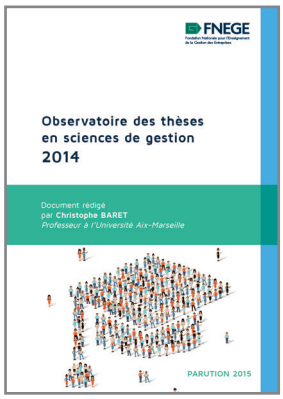
FNEGE
Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

Autres publications FNEGE



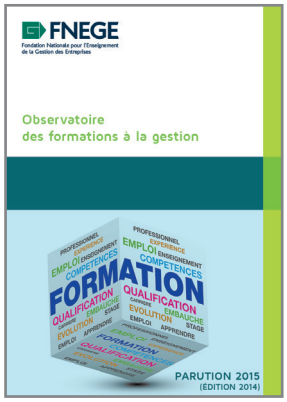
Etude FNEGE 2013
Comment construire une relation féconde entre écoles de management et entreprises ?

par Frédérique ALEXANDRE-BAILLY – Professeur à ESCP Europe
et Xavier LECOCQ - Professeur à l'Université Lille 1



Observatoire des Thèses en sciences de gestion
Parution 2015 - Edition 2014

par Christophe BARET – Professeur à l'Université Aix-Marseille



Observatoire des Formations à la gestion
Parution 2015 - Edition 2014

Livre Blanc :
La compétitivité de la France, présent et futur. La contribution des Ecoles de Management.

Plus d'informations sur **www.fnege.org**