

Management et société : la grande transformation

IBM PARIS

13 et 14/11/2018

Problématique

Il est courant d'évoquer la façon dont le management peut agir sur l'ensemble de la société, en particulier par l'intermédiaire de son action sur les parties-prenantes de l'entreprise. La prise de conscience de cette influence a favorisé l'émergence de nouvelles pratiques, plus respectueuses de l'environnement de l'entreprise (au sens large), et permettant la mise en œuvre de ce qu'il est convenu d'appeler la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ce thème a été régulièrement abordé lors des précédentes éditions des JNM. De façon réciproque et complémentaire, l'objectif des JNM 2018 est d'étudier la façon dont les évolutions sociétales influencent les modes de management, et cela dans les principaux domaines de la vie des entreprises :

– la gestion des ressources humaines avec l'adaptation des entreprises aux nouvelles générations de salariés (« les Millennials »), à leurs aspirations (autonomie, responsabilité sociale, travail à distance) et à leurs nouvelles exigences ;

– le marketing avec la prise en compte des aspirations nouvelles des consommateurs : personnalisation de l'offre, individualisation, proximité de la commande, authenticité, développement durable, expérience de consommation, nouvelles méthodes marketing (« design thinking »), etc. ;

– la finance avec les nouvelles modalités de financement des entreprises : finance éthique, transparence, crowdfunding (financement participatif) ;

– enfin les systèmes d'information avec les nouvelles exigences des systèmes d'information : sécurité, confidentialité des données, convivialité des interfaces, etc. ainsi que l'application de la RGPD (règlement général sur la protection des données personnelles).

9h30/ 10h : Ouverture des journées nationales du management 2018

Pierre Vinard (IGEN du groupe économie-gestion) : Présentation

Christian Bonnafont (Vice Président IBM France) rappelle que former les élèves au numérique est l'une des préoccupations d'IBM aussi (présent depuis plus de 100 ans)

Différentes initiatives déjà mises en place en partenariat :

- maternelle/primaire : apprendre aux enfants à coder

- lycée : option informatique

-BTS service informatique aux organisations

L'accent est mis sur l'apprentissage, former les étudiants aux métiers de demain (qui n'existent pas encore !)

Comment les technologies vont être au service de l'homme ?

Charline Avenel : Rectrice Académie de Versailles, ouvre les JNM et insiste sur l'importance du lien Education Nationale/ entreprises

Jean Marc Huart (DGESCO) soulève une réflexion :

« Comment un monde de plus en plus technologique peut devenir aussi un monde de plus en plus humain ? »

L'école doit apporter des compétences aux élèves (importance du management des organisations : culture) Management et gestion, la nouvelle option de seconde permettra aux élèves de s'orienter positivement vers la série STMG

Les qualités humaines et sociales sont aussi importantes : ce sont des compétences développées dès le 1^{er} degré puis tout au long de la formation.

Enfin, pour lui, le thème du management ne touche pas que le monde du travail mais la vie quotidienne

Christine Gaubert-Macon (Doyenne Du groupe économie et gestion de l'IGEN)

Remerciements pour l'organisation des JNM

Elle rappelle que le management est au cœur de l'activité des IA-IPR et au cœur de l'enseignement de la filière éco gestion (STMG et BTS :CEJM)

10 /12h30 : Conférence plénière d'ouverture

INTRO : On aborde souvent le fait que le management exerce une influence sur la société : RSE...
Pour cette 1^{ère} conférence ; le choix sera celui de la perspective inverse :

En quoi la société influence le management en entreprise ?

1^{er} intervenant : Jean Michel Saussois (Professeur émérite à ESCP Europe) **Les grandes évolutions de la société française**

1^{er} thème : chute du mur de Berlin

2^{ème} : financiarisation de la société

3^{ème} : management et société

➔ **1er thème : La chute du mur de Berlin**

C'est l'abandon du passé, la RDA découvre la dimension du capitalisme qui est aussi une société de marché, une manière de vivre (référence au film Goodbye Lenine : transformation sociétale pour ceux qui la subissent)

La victoire du capitalisme qui se retrouve être le modèle unique (sans contre pouvoir) mais où l'innovation est obligatoire pour assurer la croissance (les 1ers problèmes apparaissent : l'écologie...)

➔ **2^{ème} thème : financiarisation de l'éco**

Apparition d'un capitalisme « voyou » : plus de règles, des titres « pourris », la démission forcée de dirigeants jugés incapables... en Amérique mais très peu présent en France. Toutes cela se diffuse lentement par les banques (titrisation) puis crise des Subprimes.
(Référence au film « barbarians at the gate »)

→ 3^{ème} thème : management et société

Weber parle de rationalisation diffuse : les activités physiques et mentales tendent à être soumises à un même processus de rationalisation

Peter. Drucker avait dit que le management était l'innovation la plus importante pour assurer le développement du capitalisme

Mais apparition de problèmes : trop d'objectifs, trop de rationalisation, trop de processus ...

Drucker a sans cesse observé l'écart de salaire entre les dirigeants et les salariés du bas de l'échelle (**passage de 20 à 200 aujourd'hui**) ce qui détruit l'esprit d'équipe.

Pour M Saussois, la « Gueule de bois » va arriver...

La direction par objectifs seulement tue l'imaginaire... l'innovation s'étiole...il n'y plus d'espace pour laisser libre la création, plus de temps...

Les acteurs jouent à faire semblant, s'accommodent avec les règles (burn out ou bore out)

Il n'y a plus de lien des acteurs avec les firmes (plus de loyauté mais juste une ligne de plus sur le CV)

Isaac Getz rencontre un succès fou avec son entreprise libérée cela n'est pas anormal.

2^{ème} intervenant : Hervé Monange (secrétaire général du conseil d'orientation et de l'emploi)

L'évolution des compétences et des emplois à venir

Intro : 50% des emplois vont disparaître dans les 10 ans à venir (université d'Oxford)

D'ici 15 ans la moitié des emplois qui existeront n'existent pas encore aujourd'hui !!

Les objectifs de recherche sont notamment de comprendre l'impact des NTIC sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi

Le Focus sera mis sur les compétences demandées demain ainsi que l'état actuel des compétences de la société française.

1. Impact sur l'emploi

La transformation de l'emploi s'est fait au fil des révolutions technologiques mais malgré les vagues d'innovations technologiques, globalement cela a été favorable à l'emploi.

L'automatisation et la numérisation : Spécificité en terme de révolution technologique ?

Des enquêtes en entreprise ont été menées pour connaître la part des tâches pouvant être automatisées à terme :

- moins de 10% des emplois sont exposés (bien inférieur aux recherches d'Oxford)
- Mais environ 50% des emplois existants seront transformés dans les années à venir

Il y aurait donc plutôt un mouvement de transformation plutôt que de disparition :

->Les Métiers les plus exposés sont évidemment les métiers manuels et peu qualifiés

-> Les Métiers susceptibles d'évoluer sont les métiers peu ou moyennement qualifiés du tertiaire (agent d'entretien, vendeurs etc)

->La Région la moins exposée est l'Île de France et la plus exposée est la Champagne Ardennes (productivité faible et chômage important)

Le World Economic Forum parle de 58 millions d'emplois créés d'ici 2025 grâce à l'automatisation (75 disparaîtraient et 133 seraient créés)

CCI : Le progrès technologique favorise encore les emplois qualifiés mais il n'a pas de déterminisme pour Hervé Monange (l'évolution lente, par exemple les caissières sont toujours présentes)

2. Impacts sur les compétences

3 groupes de compétences seront mobilisées

- Compétences expertes dans les nouvelles technologies
- Compétences techniques nouvelles (nouveaux emplois)
- Compétences dites transversales (soft skills)

Les compétences transversales (**soft skills**) c'est-à-dire les compétences numériques mais aussi cognitives, sociales et situationnelles sont beaucoup plus sollicitées dans un environnement numérisé (peu importe le niveau de qualification, peu importe le secteur, peu importe l'âge des salariés)

Qu'est-il de la place de la France ?

- il y a une pénurie de compétences expertes dans les nouvelles technologies (moins que pour l'Allemagne et Royaume Uni)

- Il y a une hybridation des métiers (compétences numériques mais pas que !)
- Une part importante de la population française devra acquérir des compétences dites transversales :

Compétences numériques : 8% des actifs sont en difficultés

Compétences cognitives : 13% des actifs sont en difficultés (pas assez de maîtrise ; cas de séniors...)

Compétences sociales et relationnelles ; non mesurées mais importance de l'autonomie et intelligence sociale)

CCL : Cette révolution technologique est plus rapide que les autres donc importance de la phase de transition
Le niveau de qualification reste une protection mais il y a une réelle nécessité d'augmenter le niveau de compétences notamment les **soft skills..**

3^{ème} intervenant : Michel Capron (Professeur émérite des universités en sciences de gestion, chercheur à l'université Paris-Est) La responsabilité sociale des entreprises et la loi PACTE

Loi PACTE adoptée 9/10/18

L'entreprise a rarement fait l'objet de réflexion sur sa nature et ses finalités (par rapport aux EU)

1. Les intérêts de la société en tant que pers morale

Obsolescence du code civil... (date de Napoléon 1804)

La conception contemporaine de l'entreprise a évolué notamment avec la RSE

Aujourd'hui la recherche de profit n'est plus le seul objectif : différentes évolutions au cours des années.

Il n'existe pas de définition légale de l'intérêt social, il y a encore plusieurs conceptions :

L'Intérêt social peut être conçu comme un **intérêt collectif** (salariés, actionnaires et parties prenantes...), comme un **intérêt propre** de l'entreprise qui n'aurait pas d'autre finalité que sa propre survie (donc cela passe avant toutes les parties prenantes ou encore comme un intérêt guidé par **l'intérêt général**, le bien commun.

Il y a donc un problème car il y a confusion sur les notions, sur les différentes conceptions...

La loi PACTE aborde plusieurs termes :

→ La raison d'être de la société

Elle devra être définie dans les statuts, notion qui reste très floue et générale

Conflits car plusieurs raisons d'être...

Les parties prenantes sont en relations conflictuelles et de coopération

→ Création d'un statut de société à mission

ESUS : entreprise solidaire à utilité sociale , il ne s'agit pas d'une nouvelle forme juridique mais d'un statut pouvant s'adapter à toute structure juridique existante.

1^{ère} condition : Poursuite objectifs sociaux et environnementaux

2^{ème} condition Disposer d'un organe social (comité spécialisé) de représentant de partie prenante et chargé de suivre l'exécution de la mission

Le risque est que les entreprises qui n'adoptent pas ce statut délaissent peu à peu la RSE.

CCL : Il existe une réelle difficulté de définir l'entreprise juridiquement, il y a une fragmentation de l'opinion face à la définition du contrat de société donc cette loi PACTE est en fait production d'un texte qui modifie très peu l'existant (éviter les conséquences juridiques)

Malgré cette fragmentation des opinions, on peut discerner 3 grands ensembles :

- Vision classique : entreprise, profit et actionariat
- Vision secondaire : profit en priorité mais importance de prendre en compte les intérêts sociaux et environnementaux
- autre vision : milieu associatif surtout et ONG, une entreprise beaucoup plus insérée dans la société.

4^{ème} intervenant : Henri Pidault (Directeur de la performance numérique SNCF) Une grande entreprise face à l'évolution de ses métiers

1. Le digital pour tous

1^{ère} étape : Commencement par lancement d'un réseau social entreprise YAMMER (attirait pour ce média important à la SNCF : culture d'entreprise importante avec de l'entraide et partage de connaissance)

2^{ème} étape : Travail collaboratif mis en place : changement sur les équipes réparties, rapprochement important grâce à cet outil et également accompagnement important.

Aujourd'hui le défi est la digitalisation des métiers : rendre les métiers autonomes grâce à une plate forme commune

Les métiers se rendent autonomes avec l'usage de cette plate forme, rien n'est imposé mais :

- la communication est importante ainsi que l'accompagnement pour ensuite se désengager et rendre autonome

3 compétences nécessaires :

- Le coaching d'organisation (accompagnement)
- L'excellence opérationnelle
- La connaissance

Dès qu'il y a un succès, il ya communication et cela donne aussi envie aux autres d'utiliser cette plate forme :
EX : le traitement autonome « des irritants »

Les personnes sur le terrain vont pouvoir traiter les « irritants » et améliorer la productivité car c'est eux aussi qui connaissent le métier (qq fois plus que « les têtes pensantes »)

Il y a eu la Création de l'école du numérique au sein de la SNCF pour accompagner la disparition de certains métiers.

2. La mesure de la performance grâce au numérique

Pas uniquement financière car cela est très facile de le faire depuis longtemps (contrôle de gestion etc)

Le travail a été mené sur la performance industrielle, relative à la sécurité, au service client et relative à la capacité au groupe de traiter la symétrie des attentions clients et collaborateurs)

Outil : **50 indicateurs de l'entreprise sont suivis au quotidien** dans ces domaines : mesure de la performance grâce aux indicateurs et on essaie ensuite de trouver des corrélations entre eux et les événements

L'objectif est de **vérifier l'impact des actions mises en place sur les indicateurs de manière plus rapide et plus fréquence (moins d'investissement et possibilité de s'arrêter avant si cela ne fonctionne pas : pas d'énorme cahier des charges)**

3. Le numérique dans la valorisation de l'actif

➔ Réaction des personnes concernées par la transformation des métiers (école du numérique) ?

- réactions négatives au départ
- école du numérique : classe inversée avec mise à disposition de vidéos puis séances de débrief et création d'une cohésion humaine car la formation en ligne ne suffit pas, le partage est nécessaire.

➔ Accompagnement du manager grâce au coaching, quels ont été les axes ?

Coaching d'équipe pas individuel sur plusieurs axes :

- le lâcher prise : faire confiance à l'intelligence collective de son équipe
- le partage de l'info : ouvrir, être transparent
- faire confiance : l'équipe peut devenir autonome car le manager a donné du sens

→ Plate forme collaborative depuis combien de temps ?

3 ans environ , plate forme on line : office 360

→ Indicateurs de performance : service client quels sont les résultats ?

H00 : indicateur qui au quotidien mesure la régularité des transports, géolocalisation donc possibilité de voir les zones sensibles, zones efficaces...

Les informations sont disponibles sur le site (transparence)

Atelier 1 : L'irruption du numérique dans le marketing (Christophe BENAVENT, professeur à l'Université Paris-Nanterre)

La métamorphose digitale du marketing : réelle transformation

1. Ce nouveau monde : cybernétique

Myaccount/myanalytics : ce que Google utilise de moi

Explication des « Micro moments Google » : ce que fait Google pour des millions de personnes pour les vendre ensuite aux annonceurs

- I want to know moments
- I want to go moments
- I want tu do moments
- I want to buy moments

Google est avant gardiste mais tous y viendront !

→ **Le marketing : un art et des techniques**

La transformation métiers du marketing (suite d'exemples)

1^{er} P : Le produit

Exemple de NETFLIX : le problème est quand le choix tue le choix, plus aucun effort en plus...5000choix sur Netflix

Pour eux, le consommateur est un feignant qui veut aller vite : possibilité de passer les génériques, la recommandation est très importante pour conserver le client.

L'objectif n'est pas la satisfaction des consommateurs, ce qui compte **c'est que les consommateurs consomment une majorité de films de niche (droits faibles) ainsi elle dépensera moins en achat de droits et aura un profit plus important (grâce aux algorithmes et donc à la recommandation)**

2^{ème} P : Le prix

Ex de UBER, Surge Pricing : optimisation de l'attente (les prix sont calculés selon le nombre de personnes attendant UBER)

Ex : train qui arrive à 11h du soir et beaucoup de personnes attendent un UBER alors Uber augmente ses prix !

3^{ème} P : Place (Distribution)

Le moteur de la plateforme et de l'omnicanal (ROPO)
Monoprix dispo sur Amazon et Google dispo chez Monoprix
Les distributeurs ne peuvent plus travailler seuls

4^{ème} P : Promotion (publicité)

Depuis 2007, le marché de la publicité diminue en France, de plus en plus de publicité sur le digital et accaparé par Google largement en tête. (Recherches des internautes)

Mais la rentabilité est très faible sur le digital (beaucoup d'efforts sur peu de résultats)

(La radio reste importante car c'est la seule chose que l'on peut faire lorsque l'on conduit)

La 1^{ère} arme du marketing est le prix et c'est là où il doit y avoir de l'innovation

Ex : boîtier dans les voitures pour savoir comment vous conduisez et si bon conducteur : baisse du prix de l'assurance

Comment va-t-on être capable d'animer des foules en travaillant à un niveau individuel ? les marchés dépendent des interactions entre les individus mis ne sont pas une somme des individus.

Les enjeux :

- La captation des données et paradoxe de la vie privée
La maîtrise des algorithmes
- Comment décoincer les échanges, les ouvrir ? échanges plus fluides

Contraintes :

- La concentration globale (petit nombre d'acteurs)

60 /70% des réservations passent par une plateforme pour l'hôtellerie (déstabilisation) : 40% par booking.com, la totalité des hôtels sont présents sur Booking (ils offrent une gamme plus importante que les autres ; même remarque pour Amazon)

Les hôtels doivent donc renforcer leur politique de fidélisation pour faire face à Booking sinon ils bradent systématiquement leurs chambres et n'atteignent pas leurs marges.

Air b n be : absorbe la demande excédentaire et empêche les hôtels de pratiquer des prix plus hauts en période haute.

On assiste à :

- Eclatement des cadres de références (info fiables/ info publicitaires), score de notoriété...
- Question politique, juridique et éthique des données...

Atelier 2 : La finance responsable (Nicolas Mottis, professeur, chercheur à l'École polytechnique)

(Ex d'ouvrage : ISR et finance responsable + vidéos sur la finance responsable sur le site polytechnique)

Pour Friedman, le seul objectif de la firme est de faire du profit mais cela est remis en cause avec l'importance des parties prenantes etc

La Finance reste anxiogène notamment à cause des différentes crises etc d'où l'importance d'une finance responsable.

1. La gouvernance d'entreprise

2 grands modèles

- Shareholder(actionnarial), la culture anglo saxonne, l' actionnaire individuel doit être protégé.

Friedman pose l'idée que les règles du jeu ne sont pas définies par les actionnaires ou par les managers même si l'actionnaire est au centre.

C'est un modèle cohérent avec une information pour tous (le petit est protégé) dans la version théorique et l'objectif est purement financier.

- Ce modèle pose problème car la crise financière pose question sur l'efficacité des marchés, aussi car le marché américain représente 50% du marché mondial et enfin réduction de l'horizon de détention (les actionnaires tournent très vite ; quasiment plus de long terme et bien souvent ne savent même pas dans quoi ils investissent.
En fait, les fonds de pension restent plus longtemps dans les entreprises.
- Autre problème la rémunération des dirigeants qui a explosé (tensions sociales au sein des entreprises) et cela devient gênant car **les patrons les plus performants ne sont pas les mieux payés ...**

Ces problèmes expliquent aussi pourquoi l'ISR a explosé

- Stakeholder (partenarial) : acteurs clés : actionnaires, salariés, Etat etc, on retrouve ce modèle surtout en Europe continentale, Chine, Russie, Japon mais avec des caractéristiques différentes (importance de l'Etat en France, Allemagne : importance des salariés etc)

Les objectifs ne sont pas que financiers, cela va être arbitré entre les différentes parties prenantes.

2. ISR : investissement socialement responsable

Placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant els entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité

4 axes de création de valeur :

F : Finance

E : Environnement

S : Social (bien être au travail, accident...)

G : Gouvernance (mécanismes de lutte contre la corruption, transparence, respect droits de l'homme...)

3. D'où ça vient ?

1920 : aux EU au travers des fonds éthiques (congrégations religieuses) qui avaient des fonds à placer et cherchaient des placements éthiques (pas l'armement, pas les spiritueux etc)

60/70 : guerre du Vietnam : manifestation sur les campus, universités. Les universités ont une épargne très importante aux EU et les étudiants et professeurs ont voulu faire pression contre la guerre au Vietnam.

Il ne fallait pas que les universités investissent dans les entreprises qui participent à cette guerre (armement ou autre). Contestation politique qui a perturbé les marchés financiers

3^{ème} vague : Contestation politique aussi, les campus américains ont exclu toutes les entreprises qui faisaient du business avec l'Afrique du Sud (Apartheid)

Pour les trois 1ères vagues : exclusion, côté moralisateur... très anglo saxon

Vague du « best in class » : 90 : j'investis dans tout mais je vais sélectionner les acteurs les plus vertueux dans le domaine de la RSE. Je filtre, et je retiens les meilleurs de chaque secteur.

4. Question technique clé

Does it pay to be good? Est-ce que je peux avoir la performance ESG et la performance F ? Puis-je avoir les deux ? (performance financière et ESG)

Il est possible d'avoir la performance ESG sans dégrader le F (différents travaux de recherche démontrent cela depuis qq années) : Margolis et Walsh

When does it pay to be good? Comment le faire? C'est l'enjeu actuel de l'ISR.

Deux grandes approches de l'ISR :

→ Exclusions :

- Congrégations religieuses
- Politique (Vietnam...)
- Carbone...

→ Autres : je sélectionne les acteurs les plus vertueux dans le domaine de la RSE

- Best in class
- Best in universe
- Fonds thématiques

5. Situation actuelle

La France est l'un des marchés le plus complet, le plus grand en matière d'ISR

Importance du gouvernement qui a fait plusieurs lois sur l'ISR -> les contrats d'assurance vie devront proposer un fond ISR (loi PACTE)

La France est très en pointe sur les labels aussi (label ISR public) : Novethic, TEEC...

Le taux de croissance de l'ISR est de 10/15% par an

Les évolutions positives :

- ISR se diffuse, s'élargit aux banques, aux fonds d'infrastructures..
- les notations ESG s'améliorent

CCL :

- Problème de mesure de performance pas toujours facile
- La crédibilité encore faible des notations ESG

Ex : difficulté de mesurer l'impact de Lafarge sur la biodiversité à cause de l'exploitation des carrières (des start up travaillent dessus..)

Autre ex : difficultés à mesurer les perturbateurs endocriniens

- Marché est encore à structurer (Label ISR ...)
- Les différentes réformes sur la transition écologique auront aussi un impact sur l'ISR

Dans la finance solidaire, l'épargnant renonce à une partie de la performance financière qui sera investit par exemple dans la création d'emploi (impact social), il y a donc un arbitrage.

Pas d'arbitrage dans l'ISR, combinaison de la performance financière et de la performance ESG.

Le 14/11/2018

1^{er} Atelier : **La transformation numérique des organisations : comment conduire le changement ?**

- Alexandre Pachulski, co-fondateur TalentSoft
- Grégoire Ducret, directeur innovation et stratégie Croix Rouge

- La Croix Rouge se transforme, pourquoi ?

Toutes les organisations marchandes se sont transformées car il y a eu une certaine pression financière notamment des banques..

Cela est moins urgent dans les organisations non marchandes.

Avant Internet et le mobile, la source de l'innovation était l'organisation aujourd'hui c'est l'individu qui la porte (avec ses équipements notamment plus avancés que ceux de l'organisation)

La transformation digitale est d'abord une transformation de l'humain pour la Croix Rouge.

- TalentSoft

2007 : à la création de la société, les RH travaillent surtout sur papier, elles aimeraient numériser pour être plus efficaces grâce aux outils numériques donc elles font appel à TalentSoft (pas compliqué)

La transformation digitale est une transformation du processus lui-même pour s'adapter aux nouvelles façons de travailler, de communiquer... (faire rentrer l'entreprise au 21^{ème} siècle), il y a une réelle transformation culturelle.

Les RH sont frieux et l'organisation entière l'est (plus de communication, plus de partage de l'information etC)

→ La Croix Rouge :

Organisation très traditionnelle ; 120 métiers, 60 000 bénévoles, 18 000 salariés

Il existe une remise en cause du système pyramidal, toute l'information est dématérialisée et accessible à tous, l'innovation vient des acteurs du terrain.

Ce qui est très important à la Croix Rouge et dans de nombreuses organisations c'est la culture.

Il faut expliquer le pourquoi aux collaborateurs, pourquoi cette transformation ; l'objectif de la Croix Rouge c'est aider le plus de personnes (car le nombre de personnes en besoin augmente)

Ex : Le bénévole qui collecte de la nourriture est capable de voir ce qui ne va pas, il faut donc communiquer avec lui , connaître ses idées et essayer ensuite de les essayer ailleurs.

→ TalentSoft :

La frontière pro/privée est plus compliquée à gérer mais en même temps plus besoin d'adopter deux comportements, « il suffit de juste être soi même » (attention différence sphère publique/ intime est différent)

On souhaite qu'au travail, la mission de l'entreprise soit en accord avec ce que l'on est mais cela n'empêche que la vie intime soit respectée. L'expérience de travail devient une expérience de vie (surtout vu le temps que l'on passe au travail : **recherche de bonheur au travail !**)

La bataille de transformation digitale c'est aussi dire aux personnes plus réfractaires et ne sortant pas de l'école qu'elles ont le droit d'utiliser des outils lui rendant la vie plus facile et la rendant à terme plus heureuse.

L'évaluation n'a de sens que si elle est continue (en entreprise aussi bien qu'à l'école), de plus en elle doit être contextualisée et il doit y avoir un retour, ce qui permet ensuite une certaine personnalisation.

Lors de l'entretien annuel, les échanges doivent être sur toutes les infos recueillies toute l'année par différents acteurs pas que par le manager.

Rapport entre la révolution numérique et la liberté

Révolution : rendre les gens plus libres, plus autonomes mais est-ce que les gens ont envie de cette autonomie ?

Grâce à ce changement : on se rend compte de la diversité de personnes composant l'organisation.

Conduite du changement doit se faire petit à petit, être portée, il faut favoriser l'inclusion de tous et accepter son existant.

Certaines personnes ont une âme de leader et d'autres une âme d'exécutant, cela est perçu comme quelques chose de négatif (car rappel du taylorisme) or, cela est très bien qu'il y ait des managers et des personnes acceptant d'être manager.

Le bon manager doit être capable de voir les différentes personnes (plutôt leader et plutôt exécutant) pour ensuite créer le bon environnement afin que chacun se sentent à sa place, heureux et entendu.

Le manager face au changement ?

Le changement heurte deux piliers : la culture et les compétences

Le manager doit animer, donner envie, la relation de commande à exécution diminue même si le cadre est toujours important pour de nombreux salariés.

Ensuite, devenir **manager n'est pas une finalité en soi**, on peut évoluer d'une autre façon, il faut valoriser l'expertise sans pour autant faire devenir l'expert manager (on peut grandir autrement dans l'entreprise)

Quelqu'un qui manage doit le vouloir et le pouvoir (il faut cesser de nommer les gens uniquement par la performance mais plutôt par le social, le relationnel, autres compétences : les softskills

(passage d'une légitimité du statut à la légitimité du contenu : ex du professeur doit amener autre chose que le contenu que l'élève va trouver facilement sur Internet, il faut apporter de la valeur ajoutée.)

L'organisation va aussi attirer les talents quand elle bouge, quand elle aide les salariés à évoluer, à être employables (importance de la formation)

Atelier 2 : Le Gouvernement d'entreprise : équilibre entre règlement et auto régulation (Christian de Boissieu, professeur d'économie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

La Réglementation (lois, directives, règlements etc) vient d'en haut et l'auto régulation (codes de bonne conduite) vient d'en bas, ces deux démarches doivent se retrouver.

Le sujet est intéressant car il est au cœur de la crise mondiale de 2008, cette crise a été surtout une crise de confiance et d'absence de confiance.

Ce qui a « tué » la confiance : les scandales de sociétés, de banque (affaire ENRON en 2001, 2002 : PARMALAT en Italie.

Il faut lutter contre cela et cela passe par la transparence de l'information.

Si les banques américaines avaient eu une meilleure gouvernance avant 2007, peut être que l'on aurait pu éviter cette crise du côté américain, elles auraient peut être pris moins de risque.

Depuis 10 ans, on essaie de renouer avec la confiance.

1. L'auto régulation est utile, nécessaire

Elle rend des services car elle vient du terrain, cela n'est pas plaqué « par le haut »

En France, 2 principaux codes de bonne conduite :

-AFEP MEDEF : pour les sociétés cotées (Recommandations plus exigeantes pour celles-ci par rapport aux PME)

Un haut comité du gouvernement d'entreprise (HCGE) a été mis en place (Rapport sur internet), il émet des recommandations comme l'AMF.

Les entreprises ne sont pas obligées de respecter les codes de bonne conduite, l'AMF et le HCGE « tire la sonnette d'alarme »

L'AMF étudie environ 60 entreprises, si elles ne respectent les points importants du code AFEP MEDEF, si elle constate un manquement alors :

- Ces entreprises sont invitées à s'y conformer ou à expliquer pourquoi elles ne le font pas
- Quand elles s'écartent durablement, elles sont nommées dans le rapport de l'AMF et cela est rendu public (site AMF) -> name and shame

Le HCGE adopte la même démarche que l'AMF.

Le problème est que ce sont souvent les mêmes entreprises qui sont citées...

-Exemple de point de vérification : indépendance des administrateurs mais qu'est ce vraiment ? Il ne doit pas être en conflit d'intérêt par rapport à l'entreprise ou il siège

Le code AFEP MEDEF utilise 8 critères à respecter pour le définir, si il en manque alors ce n'est pas un administrateur indépendant.

Le code demande que :

- Dans les sociétés à capital dispersée il y ait 50% d'administrateurs indépendants
- Dans les sociétés à capital contrôlé (par les familles) : 1/3 d'administrateurs indépendants

- **MIDDLE NEXT : pour PME**

Quand le conseil a plus de 5 membres il faut 2 administrateurs indépendants, un pour moins de 5 membres.

Remarque :

Forme juridique des sociétés françaises :

62% des SA fonctionnent avec conseil d'administration et PDG exécutif

23% des SA : conseil d'administration et PDG non exécutif

12 des SA : conseil de surveillance / directoire

3% : sociétés en commandite

2. Cette auto-régulation n'est pas suffisante, nécessité d'une réglementation

Exemple :

- ➔ Débat sur le rôle social de l'entreprise, quel équilibre trouver entre l'intérêt des actionnaires et des autres parties prenantes ?

Le débat est ancien, on continue à travailler avec des outils de rentabilité notamment pour les actionnaires (Return of equity (ROE)), or cela n'est pas suffisant.

D'autres critères sont importants ; le développement durable etc...

Il faut élargir le rôle de l'entreprise : loi PACTE (suite au rapport Sénard/Notat), on ajoute une dimension sociale et environnementale à la définition de l'entreprise, avant le seul objectif était la maximisation à court-terme (art 1833 code civil)

Art 1835 : une phrase est ajoutée qui intègre aussi une dimension sociale à la raison d'être de l'entreprise, c'est à elle-même de définir sa mission.

On intègre enfin des considérations telle que la RSE et cela vient d'une loi, l'auto régulation n'a pas suffit.

→ Parité hommes /femmes : la loi a fixé les 40% au moins de femmes au conseil d'administration des SA
Cela vient de la Norvège qui a fait « passer » ce texte aussi.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises du CAC respectent cette parité mais cela n'est pas venu spontanément.

→ La rémunération des dirigeants

Pas de loi qui fixe de plafond légal, il y a un plafond moral.

L'AMF a communiqué 3 fois depuis 2 ans sur la trop grande rémunération des dirigeants (name and shame)

C'est l'AG qui donne un avis sur la rémunération des dirigeants, le problème est que l'avis n'était pas forcément respecté (vote contre et pourtant le CA contredit le vote) : affaire Renault

Sutie à cela, la loi Sapin 2 a augmenté le pouvoir des AG ; elles doivent accepter chaque année la rémunération de l'exercice à venir et « contrôler » celle de l'exercice passé.

3. La Situation actuelle et Européenne (conclusion)

Depuis 10 ans :

- extension du domaine de la loi

-durcissement des codes (auto régulation)

Mais tout n'est pas encore corrigé, il faut rester vigilant.

L'Europe est très absente, il y a très peu de textes concernant le gouvernement d'entreprise, il faudrait pouvoir converger sur certains points.

Pour les PME, il faut progressivement que les bonnes pratiques se diffusent (lutte contre les conflits d'intérêts etc) car elles sont au cœur de la croissance française (emplois etc)

Après-midi 14/11/18

→ Table ronde : Les relations école/entreprise face aux évolutions de la société

Hip Hop Management : ouvrage (Jean Philippe Denis)

- **Sylvie BRUNET : KEDGE Business School** (rapport rendu à M Pénicaud et M Blanquer sur l'orientation, l'apprentissage)

Elle souligne l'importance de l'orientation, de la connaissance des métiers, de la connaissance économique avec une inclusion d'un maximum d'élèves peu importe leur lieu d'habitation...

Après avoir consulté les étudiants sur le bien être au travail : le résultat est qu'ils ont besoin d'un cadre avec un vrai équilibre vie pro/ vie privée et d'avoir du sens. Ils sont très impliqués sur les sujets de la RSE

Beaucoup souhaitent créer leur entreprise aussi.

→ Véronique BLANC (CERPEP)

Dans le cadre de la RSE, se pose aussi la question de la responsabilité éducative des entreprises ?

Le suivi des stages en BTS est très important pour rencontrer les professionnels et consolider ou créer des relations avec les entreprises.

Stages CERPEP pour les enseignants (ressources et développement personnel)

→ Jean Louis Gouju (conseil nationale éducation économie)

Le monde de l'entreprise est de plus en plus impliqué dans le monde éducatif MAIS les attentes ont évolué aussi : avant l'attente était surtout celle de gestes professionnels (maîtrise), aujourd'hui il y a surtout une attente de compétences transversales.

L'école a un double enjeu :

- Rôle « classique », éducatif, d'ouverture etc
- Fournir des compétences donc toutes les entreprises ont besoin (ex sur le numérique)

Comment faire pour que les compétences soient capitalisées, reconnues ?

- création de parcours avec la complémentarité compétences scolaires et compétences attendues en entreprise.

→ Hugues Le Bret, Compte Nickel (ancien directeur de la communication de la Société Générale)

Créée 2014 au départ pour les interdits bancaires

Le Service : ouvrir un compte en 5 min au bureau de tabac et permet une bancarisation pour tous. (RIB)

4 valeurs derrière cette entreprise :

- universalité : pour tous et de la même manière
- simplicité : CGV simples
- transparence : tarifs en 5 lignes
- bienveillance : accompagnement (notamment les personnes non lettrées)

Ouverture d'un compte sur 10 en France en ce moment, sur le million 100 000 utilisateurs, 40% étaient interdits bancaires, **la dimension sociale est réalisée.**

De plus, cela aide les ménages les plus défavorisés à gérer leur compte, ils ne peuvent jamais être à découvert et n'ont pas à faire face à des frais (blocage en temps réel)

Comme cette entreprise a fortement évolué, besoin de recrutement de 300 personnes (service client notamment mais aussi à la conformité, au service commercial : relation avec les buralistes, au service informatique etc..), la moyenne d'âge est aujourd'hui de 32 ans.

L'entreprise n'a aucun problème pour recruter car l'entreprise qui a du sens. Elle s'est implantée à Nantes car les écoles sont intéressantes, en relation avec la banque. (Bassin d'emplois important)

Au niveau des nouveaux embauchés : les codes ont changé (plus de poignée de mains, barbe de 3 jours, tenue décontractée) mais besoin de cadre quand même.

➔ **Jean Philippe DENIS (Université Paris Sud)**

Revue Française de Gestion : rédacteur en chef depuis 2013

Hip Hop Management

La conversation France

Xerfi Canal : vidéos de gestion

Débat surtout avec Hugues le Bret concernant l'affaire Kerviel et la gestion de celle-ci par la Société Générale.

Développement sur la Revue Française de gestion et sur l'ouvrage.

16h : Clôture des JNM 2018 par Christine Gaubert Macon