



NOTES DE LECTURE - GESTION

L'Etat du management en 2018

- Loi Sarbanes-Oxley : mieux protéger les investisseurs en privilégiant la transparence des documents
 - Procédures de recueil et de traitement d'alertes signalées en interne
 - Rôle de la CNIL
 - peur d'une « délation généralisée » car réticences des syndicats
 - donne lieu à la délibération d'AU-004 (étendre aux pratiques anticoncurrentielles)
 - Loi Sapin 2
 - jusqu'alors seules les entreprises sous SOX disposaient d'un dispositif d'alerte (DA)
 - Communes de + de 10000 habitants, entreprises de + de 50 salariés => obligation DA
 - fonctionnement par paliers
 - signaler à la hiérarchie
 - se tourner vers un régulateur
 - puis signalement public si aucunes réponses
 - Sapin 2 : toutes les entreprises doivent avoir un DA
 - contrôle à posteriori
-
- Stratégie discursive de réponse aux controverses
 - controverse marquante = amiante (isolant magique à produit dangereux)
 - les acteurs dominants vont mettre en œuvre des stratégies défensives de cadrage (**McCarthy et Zald**)
 - Construction des représentations
 - **Foucault** : réalité de l'inconscient a été construite par l'émergence de la psychanalyse
 - travail sur le DDT (pesticide) : délégitimation (**Maguire et Hardy**)
 - Position des acteurs et portée du discours
 - **Bourdieu** : le producteur de discours n'est entendu que si la représentation collective lui accorde une légitimité pour parler
 - **Blanc et Taupin** : analysent la délégitimation du téléchargement illégal
 - majors sont remplacés par d'autres acteurs : ex : PDG FNAC
 - Affaire Kerviel
 - **Colasse** : importance des contrôles socio-idéologiques
 - Kerviel fait un profit de 1.3 Mds € en 2007 puis spéculé en 2008 et perd 3 Mds
 - Il échappe aux contrôles de la Société générale (SG)
 - task force met en lumière une perte de 4.9 Mds €
 - SG porte plainte
 - puisque Kerviel ne tire aucun profit de son acte, SG aussi mise en cause
 - « La SG a laissé se développer un système déficient. »
 - Cour d'Appel de Versailles
 - rôle du système d'incitation de SG : bonus de 300 000 en 2007 (non versé)



Soufiane Lamalam

- valorisation des personnes qui « font un max de tune » **Bakir**
- back office, middle office avait alerté le comportement du trader

→ Stratégie de communication de la performance

- principe de cohérence et de permanence des méthodes d'un exercice à l'autre
- présentation flexible parfois

→ Pilote du capital humain dans la RSE

- performance extra financière ou sociale

Le capital immatériel se définit comme la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent un avantage compétitif sur le marché » **Edvinsson et Malone**

→ Topologie **d'Edvinsson et Malone** des éléments immatériels

- le capital humain => compétences des salariés
- le capital structurel => systèmes d'information, marques, brevets, ...
- le capital client ou relationnel => fidélité

→ Topologie de l'Observatoire de l'immatériel : 10 catégories

- capital humain
- capital structurel
 - capital organisationnel
 - capital technologique ...
- capital relationnel
 - capital actionnaires ...
- capital naturel
- capital sociétal : RSE

→ RSE et capital humain

- entreprises obligées de développer la RSE depuis loi Grenelle II (2010) article 225
 - rapport extrafinancier où faire mention de la RSE
- contours du capital humain (3C) : **Tébucaq**
 - compétence, créativité, comportement

→ Démarche RSE

- enjeu environnemental : limiter la consommation d'énergie
- enjeu social : bien-être
- enjeu économique : éthique des affaires

→ Outils de mesure

- Navigateur de l'entreprise *Skandia* **Edvinsson et Malone** : 5 axes
 - axe financier
 - axe clients
 - axe processus
 - axe renouvellement et développement
 - axe humain
- Moniteur de **Sveiby**

→ Balanced Scorecard de **Kaplan et Norton**



- identification de 4 axes dont 3 dédiés à l'immatériel
 - processus internes
 - apprentissage organisationnel
 - axe clients
- ⇒ tableaux de bords sociaux

→ Indicateurs relatifs au pilotage des ressources humaines

- indicateurs économiques et financiers, structurels, fonction Recrutement, rémunération, etc...

→ Risques psychosociaux

- probabilité de l'altération de l'Etat de santé en lien avec l'environnement socioprofessionnel

→ Gestion de la relation client

- permet d'améliorer l'ensemble de la performance des investissements

→ Neuf axes de la stratégie clients

- buts
- cibles
- leviers
- expérience à faire vivre
- processus prioritaires
- dispositif
- degré d'orientation clients
- culture clients de l'organisation
- données nécessaires

→ Modèle B2C : s'adresse à l'entreprise en lien avec le client

→ Modèle B2B : d'adresse à l'utilisateur finale, centré sur l'émotion

→ Management par la confiance : ex : Air-France KLM « *Trust together* »

- ***Divevedi*** : management par la confiance comme un management visant à développer la confiance entre collaborateurs et supérieurs, entre pairs et entre les salariés et leur organisation en agissant sur la structure et les processus afin d'améliorer la performance.
- ***Desai (avocat)***
 - suppression des titres attribués aux collaborateurs
 - expression libre...
- évaluer les comportements par un puissant système de management de la performance
- confiance : moyen plutôt qu'une fin
- Avantages
 - baisse des coûts de contrôle
 - relation trustor/trustee (trustworthy)
- Contexte
 - conception positive de l'Homme
 - valeurs de la postmodernité (***Lacan***) : individualisme, utilitarisme et rationalisme
 - contexte de crise



Soufiane Lamalam

- Management 2.0
 - développement d'organisations innovantes
- L'approche « employés d'abord, clients ensuite »
 - renforcer la création de valeur
 - meilleure reconnaissance
 - inversion de la pyramide managériale
 - accroissement de la transparence
 - modification du rôle de dirigeant
- L'entreprise libérée
 - entreprise où les salariés sont libres d'agir pour le bien de l'entreprise
- Dividendes et rachats d'actions
 - proportion des entreprises individuelles cotées distribuant des dividendes décroît
 - masse globale des montants distribués croît
 - les distributions se font sous la forme de dividendes et moins de rachats d'actions
 - essentiel des montants distribués se fait par les grandes capitalisations boursières

Petit bréviaire des idées reçues en management

Chapitre 1 :

- méthode de management visent à normaliser les actions, à standardiser les démarches
- Balanced Scorecard : tableau de bord prescriptif est composé d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers autour de quatre axes
 - apprentissage organisationnel
 - résultats financiers
 - satisfaction des clients
 - efficacité des processus internes
 - conséquences : baisse des coûts, décisions plus rapides
- utilisation de critères de choix financiers empêchent l'investissement (enquête de la Harvard BS)
+n'encourage pas l'investissement immatériel
- Analyse des effets des études de marché sur les consommateurs et en particulier sur la construction des genres : **Conrad**
 - représentation des rapports sociaux : créent et reflètent la société
 - marketing plus objectif que la sociologie

Chapitre 6 :

- activité de conseil emploi 36000 personnes et représente 6 Mds € en France
- conseil en management : assistance en situation particulière, fournie par un expert professionnel, et qui permet au management de son client d'agir dans des situations de grandes complexité »
 - business process engineering : mise à plat des structures organisationnelles
 - entreprise resource planning : progiciels de gestion intégrés
 - customer relationship management : mode de gestion des clients qui met l'accent sur leurs besoins propres
 - « Une solution de conseil ne sera donc considérée comme efficace que dans la mesure où les dirigeants de l'entreprise cliente croient en son efficacité » **Bourdieu**



Soufiane Lamalam

- clause du caeteris paribus dans les cabinets de conseil en stratégie pour éviter toute comparaison entre l'issue de la mission et le point de départ
- de la satisfaction du client dépend la survie du cabinet
- règle de non-remise en cause des objectifs prévus : lien difficile entre dépendance économique et jugement du consultant
 - équilibre entre interventionnisme et indépendance (de façade à retranscrire les orientations des clients)
- incompatibilité entre les fins et les moyens du conseil **La Vilette**
 - faire de l'argent d'abord
 - préserver la pérennité de la relation avant de s'attacher à son efficacité

= > impartialité brouillée car dépendance économique

Chapitre 9

- Mars 2007 :Crédoc (étude) : 44% des consommateurs font attention aux engagements des entreprises
- Gide prône un catéchisme des consommateurs
- conférence internationale des ligues sociales d'acheteurs 1908
- conflit entre jouissance personnelle de consommer et effets négatifs
 - surmonter par trois stratégies **Hirschman** du consommateur responsable
 - fidélité : consommer des produits respectueux
 - défection : n'achète plus
 - prise de parole : boycott, pétition, pratiques injustes(**Friedman**)
 - scandales Nike
- 90% des produits biologiques vendus dans la grande distribution alors qu'ils ne représentent que 1% de ses rayons

Chapitre 20

- bilan=patrimoine
- Cas Péchiney
 - écart d'acquisition = différence entre le prix payé pour une entreprise et la valeur de ses actifs en comptabilité
 - enregistré en pertes donc bénéfices postérieurs plus importants donc prix des actions plus élevés
- Cas EDF
 - augmenter la durée de vie des centrales donc augmentation du résultat donc actionnaires contents

Chapitre 21

- faire value = juste valeur = mieux pour les investisseurs
- donne la valeur réelle d'un actif suivant le marché : peut de marge aux dirigeants
 - empêche de manipuler les comptes
- critique : évalue sur la base des flux actualisés et non sur les coûts engendrés



Chapitre 22

- auditeur est le gardien de la confiance des investisseurs : commissaire aux comptes
 - contrôle indépendant de la représentation donnée par les dirigeants de sa position financière à un moment donné, de manière à constituer une base objective et sûre pour la prise de décision des investisseurs.
 - passage de la certification à l'établissement et la vérification de règles comptables
 - absence de confiance des actionnaires
 - information viable et pertinente pour maximiser son [celui des actionnaires] portefeuille
 - dirigeants : veulent maximiser leurs intérêts donc avoir une bonne image
 - commissaire joue sur la convivialité, la rapidité et la performance des services rendus
 - jeu complexe entre confiance et opportunisme : confiance hybride

Chapitre 23

- RSE affecte toutes les parties prenantes = stakeholders // apparait en 1950/1960
- RS âge d'or en 1920 selon **Morrel Heald**
- RSE émergence à la fin du XIX et début XX
- tradition de paternalisme industriel
- détention de richesse n'est justifié que
 - stewardship : argent détenu bénéficie à la communauté
 - trusteeship : en tenant compte du bien-être des agents affectés
- **Dirk Matten et Jeremy Moon**:
 - avant RSE, les entreprises se comportaient quand même en RSE sans le savoir
 - implicite par les institutions
- Loi relative à la RSE en 2001 en France
- marchés de la vertu : **David Vogel**
 - concilier profit et buts sociaux par labels, notations, ISR (invest, socialement, resp)
- excès de pouvoir presque politique car RSE=plans citoyens => proche du fascisme **Howard Bowen**
- marchandisation de la RSE mais aussi socialisation de la RSE

Chapitre 26

- Loi LOLF : débat centré autour du résultat (Alain Lambert et Didier Migaud)
- mode de gestion né chez General Motors en 1920
- gestion par les résultats : cause du déclin de l'industrie américaine en 1980
- projet et rapport annuel de performance
- planification en cascades
- technique inspirée du Budget Base Zero qui imposait de lier toutes les dépenses à des actions (pas de report à nouveau)
 - mise en place chez Texas instrument en 1960
 - sous le nom de rationalisation des choix budgétaires abandonné en 1970
- performance repose sur output et outcome
- effets pervers : bureaucratie managériale