



Fondation Nationale pour l'Enseignement  
de la Gestion des Entreprises

# Les Nouvelles Frontières du Management

## 180 propositions

*Présentées lors des  
Etats Généraux du Management  
11 & 12 octobre 2012  
à Strasbourg*

La 3<sup>ème</sup> Edition des EGM  
est organisée en partenariat avec :

Ecole de  
Management  
Strasbourg  
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG  
[www.em-strasbourg.eu](http://www.em-strasbourg.eu)

Site Internet  
[www.egm2012.fr](http://www.egm2012.fr)

# INTRODUCTION

**CE DOCUMENT REUNIT QUELQUES 180 PROPOSITIONS MANAGERIALES, ISSUES DES 60 COMMUNICATIONS PRESENTEES AUX ETATS GENERAUX DU MANAGEMENT 2012.**

La recherche académique, nous le savons que trop, obéit aujourd'hui à des règles d'écriture particulières liées à la pression exercée par les revues à comité de lecture. Globalisation oblige, là aussi. Le management, en tant que discipline universitaire n'échappe guère à cette contrainte. Mais contrainte vaut opportunité : celle de dire ici le sens de la recherche et le rendre lisible par le plus grand nombre. Ce document veut contribuer à cette lisibilité en exhibant la chaîne de valeur de chaque communication :

1. *Le point de départ* : tout texte académique doit signaler d'où il vient. Il lui faut se situer d'emblée par rapport à l'état des connaissances sur la question traitée, tel qu'il est attesté dans les publications reconnues. Les références indiquées jouent ce rôle.
2. *Le chemin parcouru* est révélé dans le résumé proprement dit qui mentionne les principaux résultats de la contribution et précise les éléments de méthodologie.
3. *Le point d'arrivée* est donné dans les propositions managériales. En forme de préconisation, de remise en cause voire, plus modestement, de points d'attention, celles-ci visent à éclairer la prise de décision dans les entreprises et les organisations, en tout état de cause, à nourrir le débat.

**Jacques THÉPOT**

# SOMMAIRE

- SESSION 1 : La culture ou le management des frontières**
- SESSION 2 : La décision d'achat dans tous ses états**
- SESSION 3 : L'innovation, coursive du management**
- SESSION 4 : L'enseignement de la gestion dépasse-t-il les bornes ?**
- SESSION 5 : La RSE, zone frontalière du management ?**
- SESSION 6 : Quels contreforts pour le management ?**
- SESSION 7 : Le management aux limites du sens**
- SESSION 8 : Les comportements décisionnels en ligne de mire**
- SESSION 9 : Management et frontières virtuelles**
- SESSION 10 : Le management au risque de la géographie**
- SESSION 11 : Au seuil des relations sociales**
- SESSION 12 : La santé en perméabilité managériale**
- SESSION 13 : Le(s) sens en quête de management**
- SESSION 14 : La RSE, zone franche du management ?**
- SESSION 15 : L'organisation vers de nouveaux horizons**
- SESSION 16 : La santé sous perfusion managériale**
- SESSION 17 : Le management aux abords des lois et règles**
- SESSION 18 : La géographie au risque du management**
- SESSION 19 : Vie privée et vie professionnelle : rythmes et ruptures**
- SESSION 20 : Le design organisationnel sans frontières**
- SESSION 21 : Les effets de bord sur la gestion publique**

## FRONTIÈRES DU MANAGEMENT MUSEAL : QUELLES INTERROGATIONS SUR LA GOUVERNANCE CULTURELLE ?

AUTEUR : Corinne BAUJARD

Maître de conférences HDR – Université d'Evry Val d'Essonne

### RESUME

Les modalités d'accès aux musées sont bouleversées par la numérisation des collections publiques. L'extension des espaces d'exposition modifie la gestion du patrimoine et encourage la diversité des modes de connaissance des œuvres. La mission traditionnelle de conservation du patrimoine est remise en cause par les pratiques culturelles des visiteurs.

Le recul des financements publics contraint les musées à encourager les expositions « blockbusters » autour d'espaces de consommations afin d'augmenter la fréquentation qui devient une priorité. Quelle nouvelle gouvernance peut-on attendre de cette évolution muséale aux conséquences culturelles sans précédent ? Le musée aux frontières de plusieurs champs sociaux doit plus que jamais préciser son projet scientifique pour le transmettre aux futures générations.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. La convergence des secteurs numériques transforme en profondeur les pratiques de visites du public
2. L'originalité thématique des expositions temporaires devient la priorité du niveau de fréquentation
3. Les frontières patrimoniales des espaces d'exposition sont de moins en moins précises dans la transmission des connaissances

### REFERENCES

- BAUJARD, C. (2012),  
Du musée conservateur  
au musée virtuel :  
patrimoine et  
institution,  
Hermès-Lavoisier
- GOODMAN, N., (1984)  
« *The End of The  
Museum?* », L. Aagaard-  
Mogensen (ed.) *The Ida of  
the Museum,  
Philosophical, Artistic and  
Political Questions*, p. 27.
- STAR, S., Griesemer J.  
(1989),  
« *Institutional Ecology,  
Translations and  
Boundary Objects:  
Amateurs and  
Professionals in Berkeley's  
Museum of Vertebrate  
Zoology (1907-1939)* »,  
*Social Studies of Science*,  
vol. 19, n° 3, p. 387-420.

## TRANSMISSION DE SENS ET MANAGEMENT INTERCULTUREL : POUR DES MANAGERS « PASSEURS DE CULTURE »

AUTEUR : Louis-Marie CLOUET

*Responsable des projets de recherche en Management Interculturel – CRATIL – ISIT Paris*

### RESUME

Au sein des firmes multinationales, insérées dans la mondialisation des échanges, les managers sont désormais de plus en plus dans cette position d'intermédiaire entre plusieurs cultures. La compétence de la transmission du sens devient essentielle pour les entreprises multiculturelles. Un « manager traducteur » est précisément cette ressource rare capable de combiner les compétences du manager et du traducteur, et ainsi peut jouer ce rôle de « passeur de culture » si intimement lié à l'exercice de la traduction : savoir comprendre, gérer, maîtriser et diffuser l'information, le sens, l'effet de sens, l'acte inscrit dans le langage et ce, non seulement dans sa propre culture, mais aussi d'une culture vers une autre. Les managers qui maîtriseront ces compétences seront parfaitement à l'aise pour passer d'une culture à l'autre, et travailler dans des environnements multiculturels.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Transmission du sens dans un environnement multilingue et multiculturel
2. Efficacité du déploiement de projets multilingues et multinationaux
3. Compétences-clés du Manager-Traducteur : accompagnement, pédagogie et efficacité dans le management et la communication interculturelle

### REFERENCES

CLOUET Louis-Marie,  
*Communication interculturelle et transmission du sens : traduire la Responsabilité sociale de l'entreprise en Chine*, 6e séminaire d'études du groupe GEM - La question du langage et de la communication dans le management international, 28 - 30 mars 2012, Essec, Cergy-Pontoise.

GORMEZANO Nathalie,  
*La traduction aujourd'hui et ses implications politico-économiques*, Abstract, *Bulletin du CRATIL*, n°2, novembre 2008, p. 8

IRIBARNE Philippe (d'),  
*L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, (coll. La couleur des idées), 2009, 165 p.

## QUAND L'ART PARLE DES RESTRUCTURATIONS : AU-DELA DU DEVOILEMENT, UNE SORTE D'EXPERIMENTATION

AUTEURS : ABRIR – Rachel BEAUJOLIN, Natalia BOBADILLA, Stéphane DEBENEDETTI, Philippe MAIRESSE, Damien MOUREY, Véronique PERRET, François PICHAULT, Géraldine SCHMIDT, Virginie XHAUFLAIR

### RESUME

L'art est-il susceptible d'apporter une connaissance nouvelle sur les restructurations ? C'est autour de cette question que s'est construit le projet de recherche européen qui est à la base de cet article. Nous nous proposons de rendre compte des premiers résultats de ce programme – qui a réuni chercheurs, artistes et acteurs des restructurations autour de productions artistiques, en nous efforçant d'identifier et de qualifier la nature spécifique des connaissances que le recours à la représentation artistique peut permettre. D'une part, nous défendons l'idée que les œuvres d'art apportent un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions « cachées » des processus de restructuration. D'autre part, nous observons qu'une seconde contribution, majeure, des représentations artistiques, est de fournir une connaissance « expérientielle » des restructurations, très différente de la connaissance « cognitive » proposée par la recherche académique classique.

### REFERENCES

ARGYRIS, C. (1995),  
*Savoir pour agir*,  
Paris : InterEditions

BEAUJOLIN-BELLET,  
R., SCHMIDT, G. (2012),  
*Les restructurations  
d'entreprise*,  
Paris, La Découverte.

BECKER, H.S. (2007),  
*Comment parler de la  
société ?* Paris : La  
Découverte, 2009

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les démarches artistiques permettent de mieux saisir certaines dimensions des restructurations d'entreprises, souvent laissées dans l'ombre dans les recherches existantes
2. Elles produisent une connaissance expérientielle, non seulement pour les chercheurs, mais aussi pour les acteurs concernés (représentants des salariés, représentants de la direction)
3. Elles peuvent jouer un rôle important de mémorisation, voire de thérapie, lorsqu'elles sont mobilisées par et pour les acteurs en prise avec des situations de restructurations

## LE PASSAGE DE LA FRONTIERE ENTRE INTENTION ET ACTION D'ACHAT : LE ROLE DE LA « NEGOCIATION AVEC SOI-MEME » EN SITUATION D'ACHAT IMPULSIF

AUTEURS : Intissar ABBES, Doctorante – IHEC Carthage / IAE Lyon,  
Isabelle BARTH, Professeur – EM Strasbourg, Samira ZINE-DANGUIR, Professeur – IHEC Carthage

### RESUME

La recherche présentée dans cet article a pour objectif de mieux comprendre le mécanisme en jeu dans le cadre d'une « négociation avec soi-même » à la frontière de l'impulsion/l'intention et de l'action d'achat. Le rôle de l'anticipation émotionnelle comme force en présence de la négociation avec soi-même face à une impulsion est mis en évidence. A partir d'entretiens menés auprès de 30 consommateurs et d'une enquête terrain auprès de 500 clients sur le lieu de vente, nous avons identifié le rôle du regret anticipé d'achat et de non achat dans la concrétisation des impulsions / intentions d'achat par des actes d'achats effectifs. Une analyse d'entretiens conduits auprès de managers d'enseignes commerciales, de renommée nationale et internationale, illustrent les stratégies mises en place dans les magasins pour influencer ces émotions comme leur anticipation.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Permettre aussi bien aux consommateurs qu'aux responsables des enseignes commerciales de comprendre ces processus souvent implicites et non dits, à la frontière de l'intention/l'impulsion et de l'action d'achat
2. Renseigner les responsables des enseignes de vente sur les actions et les stratégies qui peuvent être mise en place pour influencer les forces intérieures à la frontière de l'impulsion/l'intention et de l'action d'achat
3. Permettre aux managers des enseignes commerciales un meilleur encadrement de leurs clients dans leur processus décisionnel pour une meilleure gestion l'issue de cette négociation intérieure

### REFERENCES

THUDEROZ C. (2010),  
Motifs et modalités d'une  
négociation intime,  
*Qu'est-ce que négocier?*  
*Sociologie du compromis*  
*et de l'action réciproque,*  
PUR, Presses  
Universitaires de Rennes.

BARTH I. et BOBOT L.  
(2010),  
Penser la négociation  
commerciale, *Revue*  
*négociation*, janvier 2010.

MACINNIS D.J. et  
PATRICK V.M. (2006),  
Spotlight on Affect: Affect  
and Affective Forecasting  
in Impulse Control,  
*Journal of Consumer*  
*Psychology*, 16(3), 224–  
231

## LE PROCESSUS DE DECISION DU CONSOMMATEUR PRO-ENVIRONNEMENTAL : UNE COMBINAISON DES APPORTS DU MARKETING ET DE L'ANALYSE DES POLITIQUES PUBLIQUES

AUTEUR : Christophe ALAUX

PRAG, Docteur en Sciences de Gestion – IMPGT – CERGAM – Université Aix Marseille

### RESUME

La décision du consommateur est influencée par de nombreux déterminants à la fois internes et externes. En se basant sur les modèles de processus de décision issus des recherches en psychologie environnementale, cette recherche propose un nouveau modèle conceptuel du processus de décision du consommateur confronté à un achat ayant un impact environnemental significatif. Outre les déterminants psychosociaux internes, ce modèle intègre également l'impact des facteurs contextuels des instruments des politiques publiques environnementales sur les comportements pro-environnementaux. La combinaison des apports du management public, du marketing et de la psychologie permet ainsi d'élargir la compréhension du processus de décision du consommateur aux facteurs externes pouvant impacter les déterminants internes psychosociaux du comportement de consommation.

### REFERENCES

- KOTLER, P., LEVY, S.J., 1969. *Broadening the Concept of Marketing*.  
The Journal of Marketing  
33, 10–15
- HOOD, C., 1983.  
*The tools of government*.  
Macmillan.
- STERN, P.C., 1999.  
*Information, incentives, and proenvironmental consumer behavior*.  
Journal of Consumer Policy 22, 461–478

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Managers privés : intégrer les facteurs de l'action publique comme des éléments modérateurs du processus de décision du consommateur
2. Managers public : repenser le séquençage des instruments des politiques publiques...

## LOUER OU ACHETER : UNE NOUVELLE OFFRE ? UNE APPROCHE DANS LE CADRE DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

AUTEUR : Dominique CARRY

*Doctorante en Sciences de Gestion – ATER – IAE Dijon*

### RESUME

Des offres de biens en partage fleurissent dans les villes : Vélib', Autolib', l'autopartage... Consommer l'usage suppose de partager l'utilisation du bien à plusieurs et d'accepter de se dégager de la matérialité au profit de la fonctionnalité. C'est aussi un argument en faveur d'une consommation plus éco citoyenne. Louer ou acheter, qu'en pense le consommateur ? La valeur réside dans les bénéfices qu'il retire de l'utilisation, et non de la possession. Le client coproduit l'offre, mais consommer l'usage est également une nouvelle expérience. Elle est acceptée, bricolée, refusée ou réinterprétée. Selon les principes de la Grounded Theory, un recueil de données grâce à des récits de vie nous éclaire sur l'attrait de cette offre de service; et au travers des formes prises par le discours, ce sont les valeurs, les idéaux et les attitudes des acheteurs qui émergeront. Puis, nous tenterons de déterminer les critères de l'achat de service dans le cas de biens en partage, et de présenter une typologie des consommateurs.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Une nouvelle offre de service en réponse aux attentes du client d'aujourd'hui ?
2. Typologie des consommateurs de biens en partage : frugaux, opportunistes, bricoleurs, éco responsables et sociaux
3. La valeur donnée à l'expérience : est-elle prédictive du choix de l'usage au lieu de la possession ?

### REFERENCES

MONT O. (2004),  
in "Product-Service  
Systems: Panacea or  
Myth?" Doctoral  
dissertation - The  
international institute for  
industrial environmental  
economics Lund  
University, Sweden.

VARGO S. L. et LUSCH R.  
F. (2004),  
Evolving to a new  
dominant logic for  
marketing, *Journal of  
Marketing*, 68, 1, 1-17.

BELK R. (2010),  
Sharing, *Journal of  
Consumer Research*,  
36(5), 715-734.

## LE TRAVAIL D'ORGANISATION DE L'ÉQUIPE D'ANIMATION AU CŒUR DE LA CONSTRUCTION D'UN PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ – L'EXEMPLE DU PÔLE IDFORCAR

AUTEUR : Véronique BOSSARD-PRECHOUX

Doctorante CIFRE – IEMN-IAE Nantes – Université de Nantes

### RESUME

Pour comprendre comment les acteurs de terrain se sont appropriés le dispositif des pôles de compétitivité, cette communication retient le concept de travail d'organisation de G. de Terssac. Ce cadre théorique amène à identifier les problèmes à résoudre et les coalitions d'acteurs qui se créent et se dotent de règles pour résoudre ces problèmes. Le propos est développé grâce à une étude de cas qualitative du pôle idforCar. Un pôle de compétitivité est alors envisagé comme un ensemble de coalitions d'acteurs très variées, qui émergent, évoluent et se dispersent au gré des problèmes à résoudre. C'est le travail de l'équipe d'animation du pôle qui permet d'identifier et de sélectionner les problèmes puis de contribuer à leur résolution en impliquant les acteurs concernés. Ce travail est destiné à accompagner les managers de clusters, réseaux et pôles de compétitivité pour leur permettre de construire un dispositif apte à satisfaire les attentes des acteurs de terrain, en particulier les PME.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Pour construire un pôle de compétitivité, un réseau ou un cluster apte à satisfaire les attentes des acteurs de terrain (en particulier les PME), le travail d'organisation de l'équipe d'animation est essentiel pour mettre en évidence les problèmes à résoudre
2. C'est en ciblant les problèmes à résoudre que l'équipe d'animation peut identifier et impliquer les acteurs concernés par chaque problème, et accompagner leur rassemblement en une coalition apte à résoudre ce problème particulier
3. Un pôle de compétitivité, un réseau ou un cluster, ne doit pas par conséquent être envisagé comme un collectif homogène mais comme un ensemble de coalitions d'acteurs, rassemblées autour de l'équipe d'animation

### REFERENCES

MENDEZ A., BARDET M.,  
2009, *Quelle gouvernance  
pour les pôles de  
compétitivité constitués  
de PME*, Revue française  
de gestion, n°190, vol. 35,  
janvier, p. 123-142.

REYNAUD J.-D.,  
1989/1997, *Les règles du  
jeu : l'action collective et  
la régulation sociale*,  
Armand Colin,  
Paris, 368 p.

DE TERSSAC G., 2003,  
*La théorie de la régulation  
sociale de Jean-Daniel  
Reynaud*,  
*Approfondissements et  
prolongements*, La  
Découverte, Paris, 448 p.

## MANAGEMENT INTERNATIONAL DES INNOVATIONS : LE CAS DE L'INNOVATION INVERSE

AUTEURS : Thierry BURGER-HELMCHEN, *Professeur – EM Strasbourg – BETA*

Patrick COHENDET, *Professeur – HEC Montréal – BETA*

Nebojsa RADOJEVIC, *Doctorant – HEC Montréal*

### RESUME

L'innovation inverse fait référence au cas où l'innovation est adaptée d'abord dans un pays pauvre ou émergent avant d'être introduite dans les pays riches. Bien que les exemples restent encore rares, ce potentiel phénomène pose plusieurs questions théoriques intéressantes comme : pourquoi et comment l'innovation se diffuse vers les pays riches, de quels avantages concurrentiels disposent les entreprises qui participent à ce processus, quels impacts sur les entreprises multinationales (EMN), quels enseignements peuvent en tirer les pays encore riches, mais qui connaissent la crise pour lancer des innovations performantes à bas coût ? Ce dernier point est riche d'enseignement pour les praticiens du management en France, il ouvre la porte à l'innovation dite frugale : la possibilité d'obtenir de nouveaux produits innovants à bas coûts et de redessiner les modèles d'affaires dominants.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Un nouveau modèle d'organisation pour obtenir des innovations avec un faible budget R&D
2. Modification des échanges dans le commerce international
3. Renouveau des modèles d'affaires en management international

### REFERENCES

GOVINDARAJAN, V. and TRIMBLE, C. (2012): *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Press Books.

PRAHALAD, C. K. (2005): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Revised and Updated 5th Anniversary Edition*, 2009. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

RADJOUR, N., PRABHU, J., AHUJA, S., ROBERTS, K. (2012): *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, John Wiley.

## LES NOUVEAUX OUTILS COLLABORATIFS EN ENTREPRISE : NOUVELLES FRONTIÈRES DU MANAGEMENT ?

AUTEURS : Galadrielle ULMER, *Doctorante – Université de Paris Dauphine*

Jessie PALLUD, *Maître de conférences – EM Strasbourg*

### RESUME

En parallèle de la « flexibilité interprétative » introduite par ORLIKOWSKI (1992) comme composante essentielle de la dynamique d'appropriation des systèmes d'information, la présente communication propose l'étude du facteur humain comme élément clé de la (re)définition des frontières de l'entreprise de demain. Les utilisateurs des systèmes d'information collaboratifs sont les acteurs de la transformation des frontières ; les organisations doivent donc adapter leur management à ce nouveau rôle des collaborateurs, afin de pouvoir accompagner et appréhender les changements structurels et organisationnels. Nous proposons ici des recommandations managériales de conduite du changement et de management des outils collaboratifs appliqués aux entreprises.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Nouvelles pratiques managériales qui doivent gagner en flexibilité (exemple : recours au reverse mentoring)
2. Implication du top management sur la durée pour motiver les utilisateurs mais aussi contrôler les usages (i.e. chartes d'utilisation)
3. Formation dynamique, ludique et interactive des utilisateurs (serious games, vidéos d'utilisation, fun theory, communautés d'entraide)

### REFERENCES

- ORLIKOWSKI, Wanda J,  
« Improvising  
Organizational  
Transformation over Time:  
A Situated Change  
Perspective », *Information  
Systems Research*, Vol. 7,  
n°1, 1996, pp. 63-92.
- HEALY, Mike, ILES, Jennifer,  
« The impact of  
information and  
communications  
technology on managerial  
practices : The use of codes  
of conduct », *Strategic  
Change*, n°12, juin-juillet  
2003, p. 185-193.
- MCAFEE, Andrew,  
« Enterprise 2.0: The Dawn  
of Emergent  
Collaboration », *MIT Sloan  
Management Review*, 2006,  
Vol. 47, n°3, pp. 21-28.

## AUX NOUVELLES FRONTIÈRES DE L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION, SURGIT LA GLOCALISATION, LA OU LE LOCAL ET LE GLOBAL S'HARMONISENT

AUTEURS : Robert H. DESMARTEAU, *Professeur – ESG UQAM Montréal*

Lassana MAGUIRAGA, *ESG UQAM Montréal*

### RESUME

Comprendre et composer avec la globalisation constitue l'un des défis de l'heure pour les écoles de gestion et particulièrement pour les programmes de MBA pour cadres. Au carrefour des connaissances actuelles, le concept de **glocalisation** émerge de plus en plus comme un outil capable de combattre à la fois l'hégémonie de la « globalisation » et l'isolement de la « localisation ». Suivant un diagnostic où les écoles de gestion peinent à dépasser une offre fragmentée d'expériences internationales, cet article fonde et analyse trois expériences d'articulation entre le local et le global : 1) l'appel tunisien d'une association bancaire ; 2) un besoin de spécialisation locale en provenance du nord-ouest québécois ; et 3) l'utilisation du wiki comme un instrument de la glocalisation. Ces trois expériences participent à la compréhension de la glocalisation comme un tremplin pour augmenter l'intelligence culturelle des rapports entre les parties prenantes.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Comprendre et composer avec la globalisation
2. Explorer l'instrument conceptuel de la glocalisation
3. Miser à la fois sur le local et le global pour construire du capital social

### REFERENCES

- Bruner F. ROBERT, Arnaud DE MEYER, Pankaj GHEMAWAT, Jaime ALONSO GOMEZ, Stefanie LENWAY, M. Rammohan RAO, Edward A. SNYDER, Pierre TAPIE, Hildy TEEGEN, Peter W. WOLNIZER, Daniel R. LECLAIR et Juliane IANNARELLI. 2011. *Globalization of Management Education: Changing International Structures, Adaptive Strategies, and the Impact on Institutions*. Rapport de AACSB International Globalization of Management Education Task Force. Emerald Group Publishing
- RITZER, Georges. 2007. "Introduction" in *The Blackwell companion to globalization*, Malden, Blackwell Publishing, ISBN 978-1-4051-3274-9, 731p
- Spirant M. DATAR, David A. GARVIN and Patrick G. CULLEN, « Rethinking the MBA : Business Education at a Crossroads », *Harvard Business Press*, 2010, Boston, Massachusetts ISBN : 978-1-4221-3164

## LES NOUVELLES FRONTIÈRES DES BUSINESS SCHOOLS CREENT-ELLES DE LA VALEUR ?

AUTEURS : Soumaya BEN LETAIFA, *Professeur – ESG UQAM,*  
Michel KALIKA, *Professeur – Université Paris Dauphine*

### RESUME

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les *Business School* (BS), comme les universités, sont confrontées à des logiques de marché qui les conduisent à adopter des manœuvres stratégiques que l'on observe habituellement au sein des entreprises : fusion, absorption, alliance, partenariat, etc. En parallèle, elles se développent à l'international, au travers de partenariats avec des acteurs locaux, en créant des programmes à l'étranger, des diplômés en *e-learning*, donc accessibles depuis le monde entier, ou encore en implantant des campus en propre. Autant d'éléments qui modifient *de facto* les frontières traditionnelles des BS. Au-delà de l'analyse des causes et des formes de ces évolutions qui relèvent du constat, se pose la question des résultats de ces manœuvres stratégiques et des conditions de leur succès ou de leur échec. Si l'on projette sur les BS les résultats des fusions observées dans le monde des entreprises, il faut s'attendre à des nuances dans les impacts. Pour répondre à la question de savoir si ces nouvelles frontières créent de la valeur, il conviendra de préciser le cadre conceptuel intégrant les acteurs et les interactions ainsi que les indicateurs évaluant la performance des BS. En effet, l'impact d'une BS ne peut être analysé à l'aide de modèle traditionnel sectoriel: il faut recourir à une approche plus globale en termes d'Eco Système d'Affaires (ESA) intégrant l'ensemble des parties prenantes (Entreprises, Etudiants, *Alumni*, Ville, Région, etc.) et autres acteurs divers.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Définir un projet stratégique qui fasse sens pour les étudiants et la faculté
2. Procéder à un diagnostic pré-fusion de la compatibilité des cultures, des organisations
3. Impliquer largement les acteurs clés des BS, la faculté. Choisir les acteurs qui aient des capacités de compréhension et d'écoute de la faculté

### REFERENCES

BEN LETAIFA S., (2012),  
« Les écosystèmes  
d'innovation ». Chapitre 1  
du livre *Ecosystèmes  
d'affaires et PME*, édité  
par Annabelle JAOUEN et  
Mickael GERAUDEL,  
Éditions Hermès, France.

HELFER J.P., KALIKA, M.  
ORSONI J.,  
*Management, Stratégie,  
Organisation*, Vuibert,  
2010, 8<sup>ème</sup> édition.

MOORE J.F.,  
*The Death of Competition:  
Leadership and Strategy  
in the Age of Business*,  
1996.

## LES MESURES D'OUVERTURE SOCIALE DES GRANDES ECOLES DE MANAGEMENT... FAIRE BOUGER LES FRONTIERES ?

AUTEURS : Sabrina PERUGIEN, *Doctorante – EM Strasbourg*

Isabelle BARTH, *Professeur – EM Strasbourg*

### RESUME

Cette communication se propose d'exposer les mécanismes qui ont conduit les grandes écoles et plus particulièrement les écoles de management à repenser leur fonctionnement depuis la dernière décennie avant de s'intéresser aux apports des mesures dites « d'ouverture sociale ». Elle invite à réfléchir aux frontières que permet de franchir l'ascension sociale au sein de la nouvelle génération de managers et le rôle que tient la grande école en tant qu'acteur organisationnel dans la "fabrique" de ces nouveaux profils de managers. Elle analyse les apports de la mise en œuvre d'une politique d'ouverture sociale au sein des Business Schools et montre que la mixité sociale chez les étudiants ne garantit pas nécessairement la production de managers socialement plus responsables. À partir de ce constat, quelques voies d'exploration et de réflexion sont proposées sur le rôle des grandes écoles dans la formation de managers socialement responsables.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Montrer l'existence d'un enjeu fort pour les Business Schools à se positionner au cœur des préoccupations sociétales et à travailler avec des chercheurs en sciences de gestion sur le rôle qu'elles ont à tenir dans la production de normes en matière de responsabilisation de la nouvelle génération de managers aux problématiques sociétales
2. Mettre l'accent sur l'importance de prise en compte de critères davantage qualitatifs dans l'évaluation des Business Schools
3. Enfin, la forte pression concurrentielle qui existe dans le monde des Business Schools ne doit pas faire oublier le rôle qu'elles tiennent dans la socialisation des futurs managers qu'elles forment et reléguer leur spécificité organisationnelle au second plan

### REFERENCES

ALLOUCH A., BUISSON-FENET H., 2008.  
« Diversification des élites et repositionnement organisationnel. Le cas des politiques d'ouverture sociale en France et d'outreach en Angleterre », Cahiers de recherche sur l'Éducation et les Savoirs, n°7, p. 155-171.

BOURDIEU P., 1989.  
*La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Les éditions de minuit, Paris.

CROZIER, M., 1995.  
*La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*. Ed. InterEdition, Paris.

## LES STRATEGIES HORS MARCHÉ, NOUVEAUX ENJEUX POUR L'ENTREPRISE. L'EXEMPLE DE LA PROFESSION DU CHIFFRE

AUTEURS : Frédérique DEJEAN, Madina RIVAL

*Maîtres de conférences – CNAM*

### RESUME

L'observation et l'étude de la stratégie est devenue depuis les années 1970 l'un des fers de lance de la recherche et de l'enseignement en sciences de gestion. Cette conception de la stratégie reposait essentiellement sur une approche interne du développement de l'entreprise ce qui ne correspond plus à la réalité du terrain en 2012. Aujourd'hui, les entreprises privées sont également (voire essentiellement) tournées vers leur environnement externe. Elles mettent en place des stratégies dites « hors marché », c'est-à-dire, non pas centrées sur leur produit mais sur l'influence des parties prenantes externes. Les stratégies de responsabilité sociétale (RSE), de même que le lobbying des décideurs publics, sont autant d'espaces d'action dans lesquels l'entreprise privée se saisit de la chose publique. La profession du chiffre, qui recouvre les experts comptables, les commissaires aux comptes, les cabinets d'audit, constituera l'illustration des enjeux managériaux de notre sujet.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Repenser ses pratiques de responsabilité sociale comme une opportunité d'innovation par le dialogue avec les différentes parties prenantes
2. Repositionner ses pratiques de lobbying dans le cadre d'une co-production de la norme publique sur la base d'un partage d'expertise
3. Planifier et mettre en œuvre une stratégie hors marché globale (RSE et lobbying) que l'on pourra qualifier de « diplomatie d'entreprise »

### REFERENCES

- BARON D.P. (1995),  
*Business and its Environment*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- GOODPASTER (1983),  
"The concept of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, n°2.
- HILLMAN A, HITT M (1999), "Corporate Political Strategy Formulation: a Model of Approach, Participation and Strategy Decisions", *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 825-842.

## LES RELATIONS PARTENARIALES ONG – ENTREPRISES, UNE PERSPECTIVE D'EVOLUTION DES FRONTIERES DE LA RSE ?

AUTEUR : Alexandra MAUDUIT

Doctorante – Université Paris Sud

### RESUME

Nous avons pris comme point de départ la construction et le partage des responsabilités pour questionner les frontières du management. Les responsabilités de l'entreprise nous amènent à nous interroger sur leur nature aujourd'hui, et envers qui l'entreprise est responsable. Le champ théorique de la RSE et la théorie des parties prenantes apportent des éléments de réponse, mais toujours du point de vue de la firme. Nous en avons adopté ici un autre qui est celui d'une des parties prenantes de l'entreprise, l'ONG. Ainsi, notre problématique est la suivante : comment et dans quelles mesures les ONG cherchent-elles à agir de façon stratégique sur la RSE ? Nous expliquerons que certaines ONG cherchent à agir de façon stratégique avec l'entreprise, notamment sur la RSE. Ceci nous permettra de conclure à un recul des frontières de la RSE qui implique probablement de repenser les formes de gouvernance des entreprises.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Comprendre l'attitude des ONG vis-à-vis des entreprises et de leur RSE
2. Identifier les ONG en tant que partenaire stratégique sur la RSE
3. Envisager de nouvelles formes de gouvernance avec des parties prenantes externes telles que les ONG

### REFERENCES

- CARROLL, Archie B. (1979).  
"A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- ELKINGTON, John et Fennell, Shelly. (1998).  
"Partners for Sustainability." *Greener Management International*: 48.
- MAUREL, O. (2009).  
*La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme: Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*, La Documentation Française.

## NOUVELLES FRONTIÈRES ÉTHIQUES DU MANAGEMENT : RSE ET ÉTHIQUE EN 3D

AUTEUR : François VALLAEYS

Philosophe – Observatoire Régional de Responsabilité Sociale pour l'Amérique Latine et les Caraïbes  
(ORSALC – UNESCO)

### RESUME

La RSE s'inscrit dans un renouvellement normatif qui complexifie l'éthique et la gestion. A la *Vertu* privée et la *Justice* publique, s'ajoute le devoir de *Soutenabilité* planétaire face aux risques systémiques globaux. Cette « Éthique en 3D » (Bien, Juste, Soutenable) permet de distinguer la responsabilité sociale, qui concerne les impacts, de la responsabilité morale ou juridique qui concernent les actes. Cette transformation philosophique donne au management la possibilité de dépasser une RSE défensive (gestion des risques) et solipsiste vers une vraie coresponsabilité sociale innovante, en multiples partenariats pour créer une économie soutenable. Car le fond du problème concerne les impacts négatifs globaux de l'économie. Or, on ne peut pas les gérer chacun pour soi depuis son entreprise, mais en cogestion territoriale.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Plus qu'une simple responsabilité morale pour de bonnes pratiques internes, la RSE est responsabilité pour les impacts de l'entreprise (ISO 26000) qu'elle ne peut pourtant gérer toute seule
2. La responsabilité sociale n'est donc pas seulement des entreprises mais de tous les acteurs sociaux et c'est en tant que partenaires coresponsables que les entreprises doivent s'associer avec les autres porteurs d'enjeux sociétaux autour de projets territoriaux de développement soutenable où développer de la « valeur partagée »
3. L'économie de fonctionnalité, l'économie circulaire, l'économie verte sont les nouveaux modèles de développement réellement efficaces pour remplir les promesses de la RSE

### REFERENCES

- RIFKIN J. (2012)  
*La troisième révolution industrielle*, LLL Les liens qui libèrent.
- PORTER M., KRAMER M. (2011) « Creating shared value : How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth », in *Harvard Business Review*, Janvier-Février 2011.
- OSTROM E. (2010)  
*Gouvernance des biens communs, pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck Université

## LE MANAGEMENT FACE AUX DYNAMIQUES DE DON DANS LE TRAVAIL

AUTEUR : Anouk GREVIN

*Maître de conférences – Polytech Nantes – Université de Nantes*

### RESUME

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la montée d'un mal-être au travail, que le sociologue N. Alter a proposé récemment d'expliquer avec un langage jusqu'ici largement étranger aux organisations : le malaise au travail serait un malaise du don. Cette analyse place les dirigeants face à une problématique jusqu'ici inexplorée : le défi à relever est celui de sortir des frontières habituelles du contrat et de l'échange marchand, pour explorer les modalités de la reconnaissance des dynamiques de don présentes dans l'organisation et si essentielles à son fonctionnement. Nous analyserons, à partir du cas d'une recherche-intervention dans une clinique, la dimension de don inhérente au travail et mettrons en évidence les conditions de la reconnaissance des dynamiques de don dans l'organisation et les modalités que celle-ci peut prendre au travers des outils classiques du management.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. L'ingéniosité et l'engagement dans la coopération sont un don, essentiel au travail, qui demande à être vu, reconnu comme tel. Cela suppose qu'existent des espaces de discussion sur le travail qui puissent être des espaces de reconnaissance du don
2. La présence effective du management de proximité sur le terrain du travail est le vecteur privilégié de la reconnaissance de la dimension de don inhérente au travail
3. Tous les outils du management sont susceptibles de devenir des moyens d'expression de la reconnaissance, du moment qu'ils ne viennent pas en substituts mais en soutien à la relation et qu'ils permettent la mise en visibilité du travail et du don

### REFERENCES

ALTER N. (2009),  
*Donner et prendre, la coopération en entreprise*,  
Éd. La Découverte, 231 p.

DETCHESSAHAR M. et  
GREVIN A. (2009),  
« Un organisme de santé...  
malade de "gestionnisme" »,  
*Revue Gérer et Comprendre*, n° 98,  
décembre, p. 27-37.

GODBOUT J. (1992),  
*L'esprit du don*, Éd. La  
Découverte, 345 p.

## CONSTRUIRE UN ACCORD : ANALYSE DU SOCIAL BUSINESS COMME EXEMPLE DE COMPROMIS

AUTEUR : Isabelle PETIT

Professeur – IPAG Business School

### RESUME

Le manager est souvent mis en accusation dans une société qui n'a pas su « ménager » toutes les composantes sociales. Le manager de demain devra retrouver la capacité à intégrer et à créer un accord. Faire converger des intérêts divergents et coopérer autour d'une nouvelle solution dans la construction d'un accord est au cœur de la réflexion des théories des conventions. L'étude du *Social Business*, à l'aide de la grille d'analyse proposée par les Economies de la Grandeur, nous montre comment des mondes étrangers se rencontrent pour bâtir un compromis et donner naissance à une formule innovante. Cette construction collective suppose de comprendre la complexité des situations, de savoir poser un sens commun, de faciliter l'émergence de solutions hybrides et de fédérer le collectif autour de cette nouvelle convention.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Savoir mener l'analyse d'une situation dans laquelle des visions du monde se rencontrent
2. Savoir composer un compromis : un dispositif innovant, intégrant les partis autour d'un principe commun
3. Fédérer le collectif autour de la convention définie

### REFERENCES

BOLTANSKI L.,  
THEVENOT L. (1991)  
*De la justification, les  
économies de la  
grandeur*, Paris, Gallimard

YUNUS M. (2011)  
*Pour une économie plus  
humaine*, Editions J.C.  
Lattès, Paris

MARTINET A.C.,  
PAYAUD M. A. (2009)  
« Un Cadre Théorique  
Intégrateur pour le  
Management Stratégique,  
« BOP » », *Revue de  
l'organisation  
responsable*, 2009/1 Vol.  
4, p. 19-30

## COMPANIES, CHRISTIANITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

AUTEURS : Cécile RENOUARD, Adrián ZICARI

Professeurs – ESSEC Business School

### RESUME

Sustainable Development (SD) today is a complex concept. Many companies are now implementing different SD programmes, and frequently, notions involved in those programmes are inspired by or even appropriated from the Christian tradition. Our hypothesis is that multinational companies that come either from “culturally Catholic” or “culturally Protestant” countries tend to differ in their emphasis on profit distribution or environmental protection, according to their origins, even if on the surface they both seem to adopt a similar SD discourse. In order to support our claim, we are going to present two parallel cases (related to field work that one of the co-authors carried out): the first relates to the application of Bottom of Pyramid (BOP) theory, as used by Unilever in Kenya and Nigeria (2004); the second relates to the creation of a social business by Danone and Grameen Bank in Bangladesh (2008).

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. There may probably be different approaches to SD (in terms of emphasis, priorities)
2. The choice over these different approaches may be related to the cultural religious origin of the company
3. According to these emphasis/priorities, each company will prefer some SD programs over others.

### REFERENCES

ARGANDONA, A. & HOIVIK, H. (2010), “Corporate social responsibility: one size does not fit all. Collecting evidence from Europe”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, pp. 221-234.

MATTEN, D. & MOON, J. (2008), “Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 2, pp. 404-424.

Second Vatican Council (1965), “Gaudium et Spes. Pastoral Constitution of the Church in the Modern World”.

## GERER AUTREMENT : LES LEÇONS DE LA PENSEE CHINOISE

AUTEUR : Annick ANCELIN-BOURGUIGNON

Professeuse – ESSEC Business School

### RESUME

Ce texte suggère que, contrairement à des propositions récentes, la gestion n'est pas un modèle pour les affaires humaines. Même si elle a aujourd'hui envahi tous les domaines de la vie sociale, son mode de pensée est trop mécanique pour épuiser toute la complexité du social et du psychique et permettre l'exercice de la responsabilité des dirigeants. Un examen attentif de ses fondements philosophiques suggère qu'elle incarne la pensée grecque, tant dans sa vision du monde (divisé et visible) que de l'action (volontariste et fondée sur un modèle) ou du temps (segmenté et clos). Un retour à la pensée chinoise, qui développe sur ces questions des vues radicalement différentes, permet de tracer quelques pistes pour renouveler nos pratiques de gestion – une tâche sans doute difficile et longue mais nécessaire face à la perte de sens au travail, qui menace aujourd'hui tant la santé des salariés que l'efficacité des entreprises.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Changer notre rapport au temps, par exemple laisser du temps aux processus de changement et ménager des moments d'échanges non orientés vers un objectif particulier
2. Changer notre perception du monde, par exemple porter autant d'attention aux dynamiques en cours qu'aux résultats et considérer toutes les dimensions et toutes les parties et personnes impliquées dans une décision ou une action
3. En finir avec l'héroïsation des leaders et de la volonté, avec les fantasmes de toute-puissance

### REFERENCES

JULLIEN, F. (1996),  
*Traité de l'efficacité*, Paris,  
Grasset & Fasquelle

BOURGUIGNON, A.  
(2010), « Les instruments  
de gestion sont-ils  
éthiques ? Les enjeux de  
la réification » in  
Palpacuer, F., Leroy M. et  
Naro, G. (dir.),  
*Management,  
mondialisation, écologie :*  
*Regards critiques en  
sciences de gestion*, Paris,  
Hermès, p. 163-183

DEJOURS, C. (2003),  
*L'évaluation du travail à  
l'épreuve du réel*, Paris,  
Presses de l'Institut  
National de la Recherche  
Agronomique

## REDEFINITION DES FRONTIERES ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE : LA QUESTION DU SENS ET LE ROLE DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE POUR LES DIRIGEANTS

AUTEURS : Christophe LEJEUNE, *Professeur – ESTA School of Business and Engineering & Louvain School of Management*

Pierre-François LELAURAIN, *Professeur – EM Strasbourg*

### RESUME

Un élément important de la stratégie consiste en le choix d'un espace concurrentiel, soit une industrie et/ou un groupe stratégique. Depuis plusieurs années, on observe que de multiples espaces voient leurs frontières rapidement redéfinies, que ce soit suite à des innovations technologiques ou de nouvelles normes de marché (ex. certifications, notations, classements). Dans ce contexte, la question de la vision stratégique pour une organisation devient centrale : il s'agit à la fois de conserver un même cap à tout en restant suffisamment flexible face aux remous. Pour réussir, les dirigeants doivent gouverner par l'identité de leur entreprise/organisation et continuellement (1) redéfinir leur espace concurrentiel, (2) poser la question du sens et (3) défendre des valeurs organisationnelles fortes et partagées.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Penser hors des cadres existants en termes de valeurs humaines en visant à inclure des «exclus»
2. Identifier, vivre et partager des valeurs fortes, en évitant tout narcissisme ou hyper-adaptation
3. Pouvoir encaisser des pertes afin de protéger des valeurs humaines qui à moyen terme amèneront une performance ou un bien-être supérieur(e)

### REFERENCES

- GIOIA, D.A., CORLEY, K.G., SCHULTZ, M. (2000), "Organizational identity, image, and adaptive instability", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No.1, pp.63-81
- HATCH, M.J., KOSTERA, M., KOZMINSKI, K.M. (2005), "The three faces of leadership: manager, artist, priest", *Organizational Dynamics*, Vol.35, No.1, pp.49-68
- PETERAF, M., SHANLEY, M. (1997), "Getting to know you: a theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.165-186

## LES LIMITES DU PROJET : TYPOLOGIES DE FINS DES PROJETS ET IMPLICATIONS POUR LA GESTION ?

AUTEUR : Eric ROUSSEAU

Doctorant – CNAM Paris

### RESUME

Cette réflexion part d'un constat, l'étude des limites de la gestion de projets déployée par les entreprises semble ne plus être au cœur des préoccupations académiques. Pourtant l'observation des résultats d'études menées sur l'atteinte des projets, qui reflètent la réalité du terrain, nous interpelle et nous amène à nous interroger sur les raisons du taux d'échec, ou de dérive important par rapport à l'efficacité annoncée. Notre réflexion porte sur le mode projet, au travers d'un questionnement sur la fin du projet en recherchant à identifier des thèmes en rapport avec ce sujet, pour proposer un classement des fins de projets, ainsi que deux contraintes structurantes jugées les plus pertinentes (l'importance du projet, la turbulence), que nous avons complétées par la période. Ceci nous permet ensuite de poser quelques hypothèses et d'ouvrir une discussion sur la présence croissante des projets dans les entreprises, et sur les implications pour la gestion.

### REFERENCES

JULIEN F , [1996],  
« *Traité de l'efficacité* »,  
le livre de poche, biblio  
essais ;

ECOSIP,  
[1993], « *Pilotages de  
Projet et Entreprises :  
Diversités et  
convergences* »,  
Economica ;

Boutinet J.P.  
[1990], « *L'anthropologie  
du projet* », Quadrige  
Manuels.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Le changement de regard en observant la fin de projet identifie des caractéristiques et propose une classification s'écartant de celle usitée ; et remet en avant la complexité, la diversité des contextes projets liés entre autre aux changements qui se sont opérés depuis le constat de l'efficacité de ces pratiques
2. Le déploiement du mode projet sur des segments différents et à moindre enjeu que les standards historiques, questionne l'efficacité ou l'efficience au regard des coûts d'utilisation de ce mode de gestion pour les entreprises
3. Ce déploiement renvoie aux limites de l'utilisation par les entreprises de ces pratiques dans certains contextes, et aux frontières de ce mode de gestion par rapport à d'autres modes existants ou à construire

## JUGEMENTS PORTES SUR DES PRATIQUES COMMERCIALES DISCRIMINATOIRES COURANTES : LES AVIS SONT-ILS CLOISONNES PAR LES FRONTIERES DES CHAMPS D'EXPERIENCE ?

AUTEURS : Alain BULTEZ, Nadia SINIGAGLIA

Professeurs – Louvain School of Management – UC Louvain-Mons

### RESUME

Si des consommateurs peuvent s'indigner de certaines formes de discrimination par les prix, des économistes, qui les défendent pour leur éventuelle contribution au bien-être social, s'interrogent quant à leur équité. Inspirés par l'étude menée par Kahneman et alii en 1986, que nous avons adaptée au contexte actuel de concurrence entre grandes surfaces, nous étudions dans quelle mesure la réprobation de la différenciation spatiale des prix dépend de l'implication et de l'expérience acquise par celles et ceux qui y sont confrontés. Les réactions de deux catégories de personnes retiennent notre attention : celles des consommateurs concernés par les achats courants et des enseignants-chercheurs intervenant dans les programmes universitaires de formation au management. Version complète soumise pour publication à la revue *Décisions Marketing*, disponible sur demande aux auteurs.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

Notre recherche :

1. détermine dans quelle mesure un citoyen plus averti est aussi plus réactif à l'iniquité des discriminations par les prix dont il se sent l'objet
2. invite les firmes, qui conçoivent et appliquent des stratégies entraînant de telles discriminations, à bien peser les risques de retours de flammes que le sentiment d'iniquité, qu'elles peuvent susciter, attise
3. contribue à alerter les acteurs et autorités, en charge du respect des droits des consommateurs, d'éventuelles dérives de telles politiques

### REFERENCES

BULTEZ A.,  
« Meilleurs prix: A quel prix cette garantie ? », Intervention introductive, *Atelier de la DGCCRF*, Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, Paris (Bercy), jeudi 16 septembre 2010.

KAHNEMAN D., KNETSCH J.L.  
and THALER R.H.,  
"Fairness as a Constraint on Profit Seeking : Entitlements in the Market", *American Economic Review*, vol. 76, N°4, September 1986, p.728-741.

KUKAR-KINNEY M., XIA L. and  
MONROE K.B.,  
"Consumers' Perceptions of the Fairness of Price-matching Refund Policies", *Journal of Retailing*, vol. 83, N°3, 2007, p. 325-337.

## EXCES DE CONFIANCE, PERCEPTION DU RISQUE ET PRISE DE RISQUE : LE CAS DES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE

AUTEURS : Marie-Hélène BROIHANNE, Maxime MERLI, Patrick ROGER

Professeurs – EM Strasbourg

### RESUME

Dans un article récent et sur la base d'un questionnaire administré à des étudiants, Nasic et Weber (2010) mettent en lumière l'importance de l'excès de confiance et de la perception des risques dans l'explication de la prise de risque par les individus. L'objet principal de cet article est de tester de façon originale ces résultats sur un panel de professionnels de la finance. En étudiant les réponses de 61 professionnels, nos résultats soulignent la présence d'un excès de confiance particulièrement marqué à la fois sur les items généraux et sur les items financiers. Notre étude permet, en outre, de mettre en lumière le lien entre la prise de risque de ces individus et des variables telles que l'attitude face au risque et la perception du risque des interviewés.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Mise en évidence de la présence et de l'impact de la sur-confiance sur les décisions financières des professionnels
2. Meilleure compréhension des facteurs influençant significativement la prise de risque
3. Questionner la pertinence de la variance (ou de l'écart-type) comme mesure de risque perçu

### REFERENCES

- BARBER, B., ODEAN, T.,  
2001, Boys will be Boys:  
Gender, overconfidence,  
and Common Stock  
investment, *Quarterly  
Journal of Economics*,  
116, 261-292.
- MOORE, D. A., HEALY P. J.  
2008. The Trouble with  
Overconfidence,  
*Psychological Review*,  
115(2), 502-517.
- NOSIC, A., WEBER, M.  
2010, How Riskily Do I  
Invest?, *Decision Analysis*,  
7(3), 282-301.

## AUX FRONTIÈRES DE LA MORALE ET DE LA COMPÉTITIVITÉ : QUAND LES ENTREPRISES INVESTISSENT DANS LES PARADIS FISCAUX

AUTEURS : Philippe VERY, Serigné LO

Professeurs – EDHEC Business School

### RESUME

Certaines décisions stratégiques visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise peuvent soulever des questions morales, à l'instar du choix d'investir dans les paradis fiscaux, pays ayant une réputation généralement sulfureuse dans l'opinion publique. Nous avons donc analysé ces investissements, et plus particulièrement les acquisitions d'entreprises effectuées dans ces paradis entre 1990 et 2010. Puisque près de 20% des flux financiers mondiaux transitent par les paradis, banques, assurances et fonds d'investissement ont intérêt à s'implanter dans ces pays pour participer à cette activité. En revanche, la réputation des groupes industriels peut en théorie être ébranlée par des rachats dans ces lieux synonymes d'évasion fiscale, d'opacité et d'ambiguïté. Notre étude montre qu'il n'en est rien : les investissements des entreprises industrielles ne sont pas motivés par la pénétration des marchés locaux, mais par l'optimisation fiscale et financière. Et elles ne s'en cachent pas. Dans le contexte étudié, la compétitivité supplante la question morale.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Si l'implantation des entreprises industrielles dans les paradis fiscaux est source d'optimisation économique, elle peut simultanément endommager leur réputation sociétale
2. Compte tenu des pratiques identifiées dans notre recherche, certains dirigeants prennent ouvertement ce risque
3. De fait, le cas des paradis fiscaux incite à penser qu'on peut délibérément agir, certes de façon localisée, au détriment de sa réputation sociétale...

### REFERENCES

- FSF Financial Stability Forum. 2000. *Report on the working group on Offshore Centres*, April.
- FOMBRUN, C. J. 2001. Corporate Reputations as Economic Assets. In M. A. Hitt, R.E. Freeman and J.S. Harrison (eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers Ltd.
- SHARMAN, J. 2010. Offshore and the new international political economy. *Review of International Political Economy*, 17(1): 1-19.

## COMMENT VENDRE SA DESTINATION TOURISTIQUE SUR INTERNET ?

AUTEUR : Jens BLUMRODT

*Professeur – ESC Rennes School of Management*

### RESUME

L'importance grandissante d'Internet pour les destinations touristiques est une évidence. Les villes utilisent Internet pour attirer les touristes et les décideurs politiques sont en charge de développer une communication touristique cohérente. Cette contribution étudie les liens entre l'image souhaitée sur Internet pour la ville et l'image réellement transmise de cette ville. Les interviews menées avec les élus sont mises en corrélation avec les données figurant sur les pages Web. Les images voulues par les élus chargés des affaires touristiques ne sont que partiellement retranscrites par les sites Web des villes. Souvent, le contenu ne respecte pas les attentes des touristes. La communication n'atteint pas ses objectifs. Des propositions sont émises pour développer une politique stratégique des marques-villes.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Comprendre la communication mise en place à travers Internet
2. Evaluer la cohérence de cette communication
3. Bâtir une politique stratégique de communication pour valoriser la marque-ville

### REFERENCES

ANHOLT, S. (2010),  
Places – Identity, Image  
and Reputation, Palgrave  
Macmillan, New York, NY.

LUCARELLI, A. et BERG,  
P.O. (2011),  
“City branding: a state-of-  
the-art review of the  
research domain”, Journal  
of Place Management and  
Development, Vol. 4 No.  
1, pp. 9-27.

TSIOTSOU, R. and  
RATTEN, V. (2010),  
“Future research  
directions in tourism  
marketing”, Marketing  
Intelligence & Planning,  
Vol. 28 No. 4,  
pp. 533-544.

## IMAGE DE MARQUE ET INTERNET : COMPRENDRE, EVITER ET GERER L'EFFET « STREISAND »

AUTEUR : Sébastien LIARTE

Institution : CEREFIFE – Université de Lorraine (ISAM-IAE de Nancy)

### RESUME

Afin de gérer leur image de marque, les entreprises peuvent être tentées de contrôler toutes les informations les concernant. Cette volonté de contrôle peut aller jusqu'à chercher à influencer les informations disponibles sur Internet. Dans ce cas, un processus contre-productif, l'effet « Streisand », peut s'enclencher. Ce processus aboutit à une plus grande diffusion d'une information qui serait restée confidentielle sur Internet, s'il n'y avait pas eu la volonté de la manipuler, voire de la retirer. La présentation de cet effet à travers trois cas réels rencontrés par Ralph Lauren, General Mills et Nestlé, permet d'illustrer ce processus. Ces cas permettent de souligner les limites des réponses communicationnelles et juridiques classiques tout en apportant des réponses visant à gérer au mieux cet effet. Enfin, l'impact de l'effet « Streisand » sur les performances de l'entreprise et de son image de marque est souligné.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Utiliser les services d'agences spécialisées dans la gestion de la réputation sur Internet
2. Savoir utiliser à bon escient le communiqué de presse qui doit respecter certaines caractéristiques pour être efficace face à l'effet « Streisand »
3. Diffuser une argumentation très fortement étayée pour donner de la légitimité et de la crédibilité à la réaction de l'entreprise

### REFERENCES

CHERNATONY de L.  
(2001), Succeeding with brands on the Internet, *Brand Management*, 8(3), 186-195.

CHRISTODOULIDES G.  
(2011), Branding in the post-internet era, *Marketing Theory*, 9(1), 141-144.

KAPFERER J-N. (1990), Le contrôle des rumeurs. Expériences et réflexions sur le démenti, *Communications*, 52, 99-118.

## QUAND LE WEB REDECouvre UNE FRONTIERE OUBLIEE : LES SITES MARCHANDS « MADE IN FRANCE »

AUTEURS : Maria MERCANTI-GUERIN, *Maître de conférences – CNAM*

Vesselina TOSSAN, *Maître de conférences – Université de Haute Alsace*

### RESUME

Le développement croissant des sites marchands « Made in France » pose aux managers de l'Internet et plus généralement aux marques commercialisées en ligne une double interrogation. Le positionnement « Made in France », tel qu'il est présenté en ligne, est-il pertinent et attractif pour le consommateur ? Peut-il changer sa perception de la qualité des produits et des sites et générer plus de confiance et donc plus d'intention d'achat ? La recherche présentée apporte un certain nombre de réponses à ces questions. Une typologie des sites marchands « Made in France » a été effectuée afin de mieux cerner ce phénomène. Une étude quantitative sur près de 150 consommateurs a permis de montrer que le « Made in France » génère de la confiance et influe sur la perception de la qualité des sites et des produits. Néanmoins, le « Made in France » apparaît comme un concept multi-forme qui regroupe des caractéristiques liées au pays d'origine mais également véhicule d'autres valeurs liées aux productions locales et artisanales : écologie, développement durable, commerce équitable.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les sites « Made in France » génèrent plus de confiance, de qualité perçue et d'intentions d'achat que les sites sans origine. La mise en avant du « Made in France » est donc un élément de persuasion important à prendre en compte
2. Les sites « Made in France » ont deux types de positionnement : un positionnement axé sur la tradition française et un positionnement plus récent axé sur le développement durable, la traçabilité et la consommation responsable
3. Les sites « Made in France » doivent mettre en avant leur spécificité via le référencement naturel (densité des mots clés ayant trait à la production française), le référencement payant (achats du mot clé « Made in France » et de mots clés liés), la mise en scène des produits (*story telling*) et des processus de fabrication

### REFERENCES

- KAPFERER J.N. (2011),  
« France, pourquoi penser marque », *Revue Française de Gestion*, n° 218-219, p. 13-23.
- KOSOMYSLOV M. (2011),  
« Le Made in France en question, pratiques et opinions des professionnels du luxe », *Revue Française de Gestion*, n° 218-219, p. 107-122.
- WELLS J.D., VALACICH J.S. et HESS T.J. (2011),  
“ What signal are you sending? How Website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions”, *MIS Quarterly*, vol. 35, n°2.

## LA CHINE, UNE NOUVELLE FRONTIERE POUR LA GRANDE DISTRIBUTION

AUTEURS : Huaiyuan HAN, *Professeur – Reims Management School*

Thierry COME, *Maître de conférences – Université de Reims Champagne-Ardenne*

### RESUME

La globalisation de l'économie se traduit par une tendance croissante à l'internalisation de la vente au détail. Pour que le secteur de la vente au détail en Chine puisse s'intégrer dans cette dynamique, le gouvernement a mis en place une stratégie d'ouverture progressive. Cette libéralisation a permis une forte augmentation du nombre d'hypermarchés contrôlés par des chaînes internationales (Carrefour, Wal-Mart, Tesco,...) mais a également mis en lumière les problèmes de formation de la main d'œuvre tant au niveau qualitatif (contenu, niveau, organisation) que quantitatif. Une série d'entretiens avec des responsables chinois de la grande distribution nous permettent de mieux appréhender ces questions. A l'avenir, les établissements d'enseignement supérieur chinois devraient jouer un rôle important, en coopération avec des instituts occidentaux, pour la formation de la distribution.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Formation et GRH
2. Management interculturel
3. Management public

### REFERENCES

- DAWSON, J. A. (1993)  
'The Internationalization of Retailing' in R. D. F.
- ALEXANDER, N (1997)  
International retailing,  
Blackwell, Oxford
- Isabelle BAUDET,  
Jean-Yves DUYCK,  
Jacques JAUSSAUD,  
Xueming LIU (2008)  
« Les relations  
fournisseurs distributeurs  
dans la grande  
distribution en Chine : les  
pratiques comparées de  
deux grandes enseignes,  
Hualian et Carrefour »,  
Management Avenir,  
octobre 2008, N°21

## LES ACTEURS PUBLICS LOCAUX SOUS INFLUENCES : LE MANAGEMENT TERRITORIAL ENTRE JUSTIFICATIONS RATIONNELLES ET IDEOLOGIQUES

AUTEUR : Solange HERNANDEZ

Maître de conférences HDR – IMPGT/CERGAM – Université Aix Marseille

### RESUME

La compréhension des idéologies territoriales et des mécanismes de leurs influences sur la gestion publique locale est essentielle. Cette dernière est aujourd'hui un élément majeur et croissant de l'intervention publique. Elle donne lieu à des échanges marchands et non marchands colossaux et l'avenir des citoyens se décide à cette échelle, avec la mise en œuvre de stratégies de développement local. Ces dernières donnent lieu à des projets de grande envergure (aménagement, événementiel, transports, etc.). Les consultants et chercheurs sont régulièrement associés à leur conception. Mais sommes-nous sous influence quand nous influençons l'intervention territoriale ? Comprendre les idéologies territoriales permet d'appréhender dans quelle mesure elles agissent sur les décisions et actions des responsables et managers territoriaux. Nous analysons plus spécifiquement la constitution et les impacts de celles liées au développement durable, à la compétitivité territoriale et à la métropolisation.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Aider les décideurs locaux (élus et managers territoriaux) à prendre conscience de l'existence des idéologies territoriales, et à les identifier dans le cadre de l'exercice de leurs responsabilités
2. Inciter les décideurs locaux à se méfier des modes drainées par les idéologies territoriales et à agir en conséquence
3. Amener les décideurs locaux à vérifier que les professionnels du conseil (qu'ils appartiennent au monde académique ou pas), avec lesquels ils collaborent, effectuent un travail « sérieux » et pertinent, c'est-à-dire tenant compte des spécificités du territoire en évitant d'utiliser des « recettes » préconstruites et interchangeables

### REFERENCES

ARNAUD L., LE BART C., PASQUIER R. (2006), *Idéologies et action publique territoriale. La politique change-t-elle encore les politiques ?*, Presses Universitaires de Rennes.

DESAGE F., GODARD J. (2005), Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales, *Revue française de science politique* vol. 55, n° 4, août, p.633-661.

SOLDO E., MARAIS M., HERNANDEZ S. (2010), Les pratiques évaluatives au cœur de l'action publique locale en matière de développement durable: une lecture néo-institutionnaliste, *Management International*, Vol.14, n°4, été, pp.69-84

## GERER L'IMAGE DE MARQUE DES TERRITOIRES : DEPASSER LA FRONTIERE GEOGRAPHIQUE ET LA FRONTIERE SECTORIELLE

AUTEUR : Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT

*Maître de conférences – Université de Rouen*

### RESUME

L'image officielle d'un territoire est un objet complexe, difficile à maîtriser et dont plusieurs acteurs peuvent s'emparer. Pour la fabriquer, le milieu professionnel parle aujourd'hui de branding, en tant que mode de collaboration entre plusieurs acteurs d'une entité territoriale. Cette manière renouvelée de créer une image de marque répond à divers enjeux (compétitivité, identité locale, promotion des actions publiques du territoire...). La fabrication puis la gestion de cette image officielle implique différents acteurs locaux qui forment une gouvernance dont le leadership est interrogé. Cette prise de pouvoir des uns sur les autres s'organise selon deux types de limites : les limites géographiques, c'est-à-dire les frontières représentationnelles de l'identité locale de chacun ; et les limites organisationnelles qui ne sont pas clairement établies à propos de l'image de marque (les frontières floues entre les compétences des départements/services, sectorisés ou non).

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Nécessité d'une coopération entre élus locaux de plusieurs échelles d'administration locales et entre plusieurs services pour traiter une compétence peu clairement établie
2. Les objectifs de la fabrication d'une image officielle sont avant tout intra-territoriaux alors que l'affichage est l'intérêt extra-territorial
3. La quête du leadership est le véritable enjeu de la mise en place d'une politique d'image de marque d'un territoire

### REFERENCES

HOULLIER-GUIBERT Ch-Ed.,  
2009, « Limites de la ville et Image des territoires pour les communicants », in revue internationale de la communication sociale, n°1, pp.127-144,  
<http://www.revuecsp.uqam.ca/numeros.php>

HOULLIER-GUIBERT Ch-Ed.,  
2010. The limits of the branding governance ; days of Territorial Intelligence, IT-GO 2010. Papers on Territorial Intelligence and Socio-ecological Foresight, ENTI, Rennes  
<http://www.territorial-intelligence.eu>

HOULLIER-GUIBERT Ch-Ed.,  
2010 « Image multiscalaire des villes. Gouvernance et production symbolique », revue Travaux & Document d'ESO CNRS (Rennes), n°29, pp.21-32  
[http://eso.cnrs.fr/TELECHARGEMENTS/revue/ESO\\_29/3houillier-guibert.pdf2](http://eso.cnrs.fr/TELECHARGEMENTS/revue/ESO_29/3houillier-guibert.pdf2)

## LA RECOMPOSITION DES FRONTIERES SYMBOLIQUES ET SOCIALES ENTRE LES SALARIES ET LES TRAVAILLEURS EXTERNES SUR LE LIEU DE TRAVAIL DE L'ENTREPRISE : VERS UN MANAGEMENT D'EQUIPES MIXTES ?

AUTEUR : Marie-Rachel JACOB

Docteur – Université Paris Ouest Nanterre La Défense

### RESUME

Cette communication s'intéresse à la déconnexion entre les frontières spatiales et organisationnelles des entreprises. La généralisation du recours à des travailleurs extérieurs sur le lieu même de l'entreprise conduit à la présence d'une variété de statuts juridiques de travailleurs à l'intérieur des frontières géographiques de l'entreprise. Loin de constituer des groupes de travailleurs étanches, on assiste plutôt à une hybridation au sein d'équipes de travail mixtes composées de salariés et d'externes. Ces collectifs temporaires redessinent les frontières symboliques et sociales entre les différents groupes de travailleurs. Ceci constitue un enjeu managérial dans la mesure où les modes de management traditionnels s'adressent à des travailleurs salariés regroupés au sein d'entités figurant dans l'organigramme de l'entreprise.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les politiques de gestion des ressources humaines s'appliquent aux salariés de l'entreprise et donc à une partie seulement des travailleurs œuvrant pour l'activité de l'entreprise
2. Le dirigeant a la responsabilité d'activités réalisées par des équipes mixtes dont les membres, qu'il doit intégrer à sa direction, sont soumis à des procédures administratives différentes selon leur statut d'emploi
3. Le manager de première ligne anime un collectif de travail mixte dont chaque membre relève potentiellement d'un statut d'emploi différent impliquant une gestion individualisée des travailleurs. Ce travail est rarement pris en compte dans le système de management formel de l'entreprise

### REFERENCES

DAVIS-BLAKE Alison,  
BROSCHAK Joseph P. and  
GEORGE Elizabeth (2003)  
"Happy together? How  
using nonstandard workers  
affects exit, voice, and  
loyalty among standard  
employees", *Academy of  
Management Journal*, vol.  
46, no. 4, pp. 475-485.

JACOB Marie-Rachel (2012)  
"Entre travail et  
organisation: les individus  
en action dans  
l'entreprise", thèse de  
doctorat en sciences de  
gestion, Université Paris  
Ouest Nanterre La Défense.

LAMONT Michèle and  
VIRAG Molnàr (2002)  
"The study of Boundaries in  
the Social Sciences", *Annual  
Review of Sociology*, vol.  
28, pp. 167-195.

## DU PARTAGE DES RISQUES A CELUI DES RETRIBUTIONS : VERS DE NOUVELLES FRONTIERES DANS LA RELATION D'EMPLOI

AUTEUR : Jean-Pierre LACROIX

*Directeur CFA des MFR – Professeur affilié – Grenoble Ecole de Management*

### RESUME

Confrontées à la gestion de risques sensibles environnementaux, économiques et sociaux, les entreprises engagent des transformations dans la relation d'emploi. Rediscuter les termes du contrat social c'est à dire susciter l'engagement par une négociation des modalités du partage des risques devient une exigence. Au-delà d'une analyse des risques et des éléments de la rétribution, nous apportons un regard critique sur l'association aux risques organisationnels des salariés en contrepartie de rétributions, en ce qu'elle tend à établir un modèle de gestion et de régulation des relations d'emploi. Nous présentons l'évolution des pratiques d'entreprises en termes de transfert du risque organisationnel et de concept de rétribution, et la nécessité d'une association et de la socialisation du risque d'entreprise.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Stratégie de rétribution
2. Individualisation et négociation des relations de travail
3. Construction d'une responsabilité de l'entreprise avec les salariés

### REFERENCES

LE BERRE M,  
CASTAGNOS J-C, 2000,  
Le concept de rétribution :  
nouvel enjeu pour le  
salarié et l'employeur, in  
Peretti J-M, Roussel P,  
2000, Les rémunérations :  
politiques et pratiques  
pour les années 2000, éd.  
Vuibert, p.233-244.

CASTAGNOS J-C,  
LE BERRE M., 2005,  
Reconnaître les  
performances, in Tous  
reconnus (Coord.) Peretti  
J-M, Ed d'Organisation,  
448p.

BERTHE R.  
2001, L'effort au travail,  
analyse d'un concept  
économique, P.U.R .

## QUELLES DIMENSIONS PRIVEES DE L'IDENTITE DU SALARIE SONT PRISES EN COMPTE PAR L'ENTREPRISE ?

AUTEUR : Catherine LEJEALLE

Professeur – ESG Management School

### RESUME

La recherche permet de définir trois profils d'appropriation du mobile professionnel par les cadres en fonction de l'existence d'appels privés pendant les heures de travail et hors de celles-ci. On les nomme cloisonnement, cohabitation et fusion. De plus, les usages privés de cet outil professionnel montrent que les dimensions privées du salarié vont au-delà des deux dimensions généralement prises en compte, à savoir le genre et la parentalité : il faut ajouter des dimensions liées aux pratiques culturelles, culturelles, sportives, politiques ou encore associatives. Les cadres souhaitent adopter le mobile professionnel en continuité des autres pratiques et ne pas modifier la frontière privé professionnel existante. Mais le mobile opère une double rupture. Primo, il interrompt la tâche en cours si bien que le cadre perd la maîtrise de leur temps et ne se sent pas respecté. Deuxièmement, le mobile enregistre des traces numériques de toutes les actions, ce que le cadre perçoit comme un manque de confiance.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Le mobile introduit une surcharge cognitive car il interrompt la tâche en cours et demande au cadre de zapper d'un contexte à l'autre. Le manager peut donc édicter des best practices
2. Pour permettre de s'immerger dans des dossiers de travail, le manager peut aussi mettre en place des salles de travail sans TIC
3. Les TIC professionnelles enregistrent des traces numériques qui suivent les actions du salarié et peuvent être exploitées. Actuellement les entreprises ne communiquent pas sur l'éventuel usage de ces traces

### REFERENCES

- PICHON A., (2008),  
Les cadres à l'épreuve,  
Paris, PUF
- MONJARET A., (2001b),  
« La fête, une pratique  
extra-professionnelle sur  
les lieux de travail », Cités  
n°8 : Le travail sans fin ?  
Réalités du travail et  
transformations sociales,  
p.87-100
- ISAAC H., CAMPOY E.,  
KALIKA M., (2007),  
« Surcharge  
informationnelle, urgence  
et TIC. L'effet temporel  
des technologies de  
l'information »,  
Management et Avenir,  
n°13, p. 149 - 168

## LA GLOBALISATION OU L'EFFACEMENT DES FRONTIERES : LE CAS DU TOURISME MEDICAL

AUTEURS : Yousra HALLEM, *Doctorante – EM Strasbourg*

Isabelle BARTH, *Professeur – EM Strasbourg*

### RESUME

Le tourisme médical s'inscrit dans une logique de mondialisation de la santé. Son développement est largement porté par la technologie et notamment Internet. Cet article décrit comment Internet porte le développement du tourisme médical à partir du cas de la chirurgie esthétique en Tunisie. L'étude menée montre que trois fonctions d'Internet sont particulièrement mobilisées : sa fonction informationnelle, sa fonction sociale et sa fonction relationnelle. Nous en concluons que le développement du tourisme médical sera mieux maîtrisé par une meilleure information et une réduction des risques ; si les pays occidentaux admettent l'inéluctabilité de cette mondialisation en aidant les pays en voie de développement à investir dans des technologies plus avancées-issues de l'e-santé pour rendre leur activité plus efficace.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Le tourisme médical est une des formes majeures de la mondialisation de la santé qu'il y a lieu d'encourager pour assurer un accès équitable à la santé. Le tourisme médical permettrait de réduire les listes d'attente de patients et d'alléger la pression sur les systèmes de sécurité sociale qui sont très déficitaires dans de nombreux pays développés
2. Le tourisme médical doit-être considéré comme une forme de partenariat entre les pays. Un partenariat entre les pays Sud et les pays du Nord, qui au final sera bénéfique aux deux parties
3. Pour encourager le tourisme médical et le rendre plus efficace, il faut investir dans la technologie. Les pays du Nord doivent aider les pays du Sud à investir dans des technologies issues de l'e-santé et de la télémédecine. Ces investissements permettront d'améliorer la qualité du suivi postopératoire

### REFERENCES

BOOKMAN, M. Z., &  
BOOKMAN, K.R. (2007),  
Medical Tourism in  
Developing countries.  
Palgrave Macmillan, New  
York

CARRUTH, P. J., et  
CARRUTH A. K., (2010),  
The Financial And Cost  
Accounting Implications  
Of Medical Tourism, The  
International Business &  
Economics Research  
Journal, 9, 8.

CONNELL, J. (2006).  
Medical tourism: Sea,  
sun, sand and... surgery.  
Tourism Management,  
27, 1093-1100

## LES MANAGERS ONT-ILS LE POUVOIR DE CHANGER LA GRH DANS LES ETABLISSEMENTS D'HOSPITALISATION ?

AUTEUR : Sébastien MAINHAGU

Maître de conférences – Université de Haute Alsace

### RESUME

Les établissements d'hospitalisation sont incités par la puissance publique à une transformation de leurs pratiques managériales. L'évolution de la gestion des ressources humaines de ces organisations est alors considérée comme nécessaire. Le cas d'une clinique chirurgicale française permet de décrire comment le contexte est utilisé par les managers pour justifier des pratiques de GRH de type individualisant sans pour autant remettre en question le pouvoir des soignants porteurs d'une autre modèle culturel de gestion du personnel. Le cadre d'analyse contextualiste rarement appliqué dans ses deux dimensions, politique et culturelle, permet de comprendre la situation paradoxale, relevée par la littérature, de soignants réussissant à maintenir leur pouvoir sur la GRH, en contrariant l'introduction de pratiques de type individualisant, malgré un contexte défavorable. Nous expliquons comment les processus politique et culturel sont responsables du caractère hybride et instable de la GRH dans ces organisations professionnelles.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les questionnements sur les pratiques de GRH pourraient être plus souvent à l'ordre du jour des temps d'échanges collectifs (réunion d'équipe, formation, etc.) et individuels (entretiens d'évaluation annuels, etc.) au sein des services
2. Les unités de soin pourraient être davantage mobilisées dans la conception et la mise en œuvre de pratiques d'intégration et d'apprentissage sur le tas
3. Le personnel pourrait être mieux impliqué pour repérer les profils susceptibles de travailler dans plusieurs unités de soin et transmettre les compétences à travers un système de formation interne

### REFERENCES

- PICHAULT F et NIZET J. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Seuil, Paris.
- TRUSS C. (2009), « Changing HR functional forms in the UK public sector », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n°4, p. 714-737
- MAINHAGU S. (2010), Les soignants face à la flexibilité des effectifs, *Journal d'Economie Médicale*, vol. 28, n°3-4, p. 114-126.

## SANTÉ 2.0 : VERS UNE NOUVELLE RELATION DOCTEUR – PATIENT VERSUS DOCTEUR – CONSOMMATEUR ?

AUTEURS : Loïck MENVIELLE, *Maître de conférences – EDHEC Business School*

Sylvaine CASTELLANO, *Professeur – ESG Paris*

François DRUY, *Centre Hospitalier de Nice*

### RESUME

L'objet de cette recherche vis à étudier et à comprendre l'influence des principaux facteurs à l'origine du changement de paradigme ayant conduit à de nouvelles relations dans le cadre des échanges Doctor to Patient (D2P) à désormais des rapports identifiables comme Doctor to Customer (D2C). Au regard de ce premier état de faits, 1) Qu'en est-il des nouveaux défis auxquels médecins, cliniciens et praticiens vont être confrontés ? Dans un contexte de globalisation de la santé avec en trame de fonds la déchéance des systèmes médicaux des principaux pays occidentaux, 2) Vers quels nouveaux rapports de forces le monde médical va-t-il être confronté ? Quid des conséquences et des effets sur les soignants et les malades ? De même, 3) Comment le corps médical va-t-il et doit-il s'adapter à ces nouveaux changements ? Sous l'impulsion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), le milieu médical est en train de subir de profondes mutations, amenant à de nouveaux rapports de forces, parfois au détriment des pratiques médicales ou les remodelant et pouvant engendrer des dérives de surconsommation médicale, dangereuse pour le maintien de l'équité d'accès aux soins (car nécessitant des ressources financières et humaines importantes) mais surtout destructrice à long terme pour la santé de la personne. C'est dans ce contexte que nous avons souhaité présenter les bouleversements majeurs que le monde de la santé connaît actuellement.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Changement de paradigme lié au médical
2. Bouleversement de la relation médecin – patient
3. Modification du modèle centré sur la relation médecin – patient ; d'une approche Doctor to Patient vers une approche Doctor to Customer suite à l'incursion des T.I.C et du phénomène lié à la « santé 2.0 »

### REFERENCES

CHRISTENSEN C.M,  
GROSSMAN J.H., HWANG  
J.M.D (2009),  
The Innovator's  
Prescription: A Disruptive  
Solution for Health Care,  
McGraw-Hill, 496 p.

DEDDING C, VAN DOORN R,  
WINKLER L, REIS R.  
How will e-health affect  
patient participation in the  
clinic? A review of e-health  
studies and the current  
evidence for changes in the  
relationship between  
medical professionals and  
patients. Soc Sci Med.  
2011; 72:49-53. Pubmed

EYSENBACH, G. (2008).  
Medicine 2.0: social  
networking, collaboration,  
participation,  
apomediation, and  
openness. J Med Internet  
Res, 10 (3), e22.

## LES LIMITES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE A L'UNIVERSITÉ : UNE LECTURE REFLEXIVE A PARTIR DES SIMPLIFICATIONS DU MANAGEMENT

AUTEURS : Laurent MERIADE, *Docteur en Sciences de Gestion – PRAG – IUT GEA Aurillac*  
Nicolas MAINETTI, *Professeur CRCGM – IUT GEA Aurillac*

### RESUME

Les universités françaises, qui voient depuis quelques années leur management passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, se trouvent au centre de tensions entre complexité et décision pour lesquelles les simplifications des modes de management constituent souvent des solutions très opérationnelles. Nous questionnons ici la supposée homogénéité de ces simplifications en matière d'évaluation de la performance afin de délimiter l'espace d'appropriation des indicateurs utilisés. Pour cela, nous mobilisons la théorie de l'appropriation (de Vaujany et Grimand 2005) qui s'inspire notamment du dualisme analytique d'Archer (1995) pour étudier la réflexivité des acteurs dans l'usage qu'ils font des indicateurs proposés.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Propositions de réponses à la question : peut-on ou doit-on contrôler les simplifications de la complexité pour déterminer les frontières de l'évaluation de la performance ?
2. Description de plusieurs niveaux de simplification correspondant à des niveaux d'appropriation des indicateurs de performance
3. Proposition d'une étude du sens et des usages des outils d'évaluation de la performance à partir de l'analyse de la réflexivité des agents

### REFERENCES

- ARCHER, M-S. (1995)  
*Realistic social theory: the morphogenetic approach*,  
Cambridge university  
press, Cambridge
- DE VAUJANY, F-X.,  
GRIMAND, A. (2005),  
« Réflexion sur la place  
de la perspective  
appropriative au sein des  
sciences de gestion », in  
*De la conception à  
l'usage: vers un  
management de  
l'appropriation des outils  
de gestion* (Eds, de  
Vaujany, F.X.), Editions  
EMS, Cormelles-le-Royal.
- GREEN, S. (2010),  
*Valeur sûre. Réflexions sur  
l'argent et la morale dans  
un monde incertain*,  
Éditions Collège des  
Bernardins

## SERIOUS GAMES : A QUOI JOUENT LES FUTURS MANAGERS ? ENJEUX ET PERSPECTIVES D'UTILISATION DES JEUX DE SIMULATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

AUTEURS : Hélène MICHEL, *Professeur – Grenoble Ecole de Management*

Imed BOUGHZALA, *Professeur associé – Telecom Ecole de Management*

### RESUME

Les Serious Games – ou jeux de simulation à vocation professionnelle et pédagogique – se développent de façon balbutiante et hétérogène dans l'enseignement supérieur. Business Schools et Universités envisagent ces dispositifs pour former les étudiants et futurs managers à différentes composantes du management et notamment travailler leurs softskills. Quel type d'intégration du serious game retenir pour un organisme d'enseignement supérieur? En fonction de quels enjeux ? Avec quelles perspectives ? Cet article clarifiera la notion de serious games en tant que dispositif d'apprentissage. Il identifiera leurs critères de choix et proposera quatre stratégies d'intégration dans l'enseignement supérieur : Utilisation ou détournement de jeux existants, abonnement à des « stores », commande de simulations sur mesure ou expérimentation d'outil-auteur afin de créer soi-même ses serious games.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Comprendre les enjeux des serious games pour l'enseignement supérieur
2. Déterminer les critères de choix d'une stratégie d'intégration des serious games pour son organisation
3. Identifier la stratégie adéquate d'intégration

### REFERENCES

Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise et du Management et la FNEGE (2010), Repenser la formation des managers, Les Notes de l'Institut.

KIRKPATRICK, D.L. (1994), Evaluating Training Programs: The Four Levels, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

MICHEL H., KREZIAK D., HERAUD D. (2010), Evaluation de la performance des Serious Games, pour l'apprentissage : Analyse du transfert de comportement des élèves virtuels de Vacheland, Système d'Information Management.

## CONDITIONS DE TRANSPOSITION DES NOUVELLES FRONTIÈRES DE LA PREVENTION DES ADDICTIONS AUX SUBSTANCES PSYCHOACTIVES DANS LE CADRE DES COLLECTIVITES DE TRAVAIL

AUTEUR : Danielle PICARD

*Maître de conférences – Université Paris Dauphine*

### RESUME

Aujourd'hui les employeurs sont tenus de mettre tout en œuvre pour éviter que l'usage d'alcool ou de drogues de la part des salariés, puissent induire des accidents, voire même une détérioration de la santé de tels consommateurs. L'objet de cette communication est de montrer comment les entreprises peuvent procéder pour construire un contexte de travail favorable à une sobriété adaptée aux contextes professionnels et à une hygiène de vie salutogène. Pour cela, les principaux axes d'action sont rappelés. Puis une évaluation des stratégies, les plus couramment pratiquées, est présentée. Cela conduit à déconseiller le recours à la force au profit de la persuasion. Le dialogue entretenu entre un responsable hiérarchique et ses équipes, apparaît être le mode d'influence le plus efficace.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Valoriser une démarche de changement culturel qui implique les salariés dans des discussions sur les risques de la consommation de SPA, sur les déterminants possibles des usages et sur les mesures préventives pertinentes
2. Choisir un responsable d'unité en fonction de sa capacité à écouter et à influencer ses équipes, à travers le dialogue
3. Procéder de façon progressive mais avec détermination pour progresser vers une sobriété adaptée aux contextes professionnels et à une hygiène de vie salutogène : recourir à des séances de formations-débats successives

### REFERENCES

MARANDA M.-F.,  
Morissette (2004),  
« La problématisation de l'alcool et des drogues en milieu de travail », dans  
Harrisson D. et Legendre C.  
(dir.) Santé, sécurité et transformation du travail,  
Réflexions et recherches sur le risque professionnel,  
Québec, Presses de l'Université de Québec, p. 79-103

BACHARACH S.,  
BAMBERGER P.A.,  
SONNENSTHUL W.J. (2002),  
« Driven to drink : managerial control, work-related risk factors and employee problem drinking », Academy of Management Journal, volume 45, n°4, p. 637-658

MOREL A. (2004),  
Prévenir les toxicomanies,  
Paris, Dunod

## LES PRINCIPES EQUATEUR : UN OUTIL PERTINENT POUR DEVENIR UNE BANQUE « DURABLE » ? LE CAS D'HSBC

AUTEURS : Pierre BARET, *Professeur associé – Groupe Sup de Co La Rochelle*  
Marion CHIVOT, *Development Research Analyst Sustainability – London*

### RESUME

L'objet de cette recherche est d'évaluer la pertinence des Principes Equateur (PE) comme outil d'implémentation d'une politique de financement de projet responsable afin de permettre aux banques de tendre vers un modèle « durable ». Dans un premier temps, nous mettons en évidence l'intérêt d'une plus grande responsabilité pour le secteur bancaire et nous décrivons les PE. Dans un second temps, nous nous appuyons sur la littérature existante pour analyser les actions et dispositifs permettant de catégoriser l'engagement responsable des banques. Cela nous permet de construire un enchaînement de propositions destinées à appréhender la capacité des PE à permettre aux banques d'évoluer vers un modèle plus responsable. Cet enchaînement peut être synthétisé par la proposition générique selon laquelle les PE constituent un outil pertinent, mais insuffisant pour véritablement implémenter la RSE dans le secteur bancaire. De fait, quelle est la capacité d'une grande banque classique à dépasser effectivement les limites des PE et s'imposer, non plus simplement comme une banque 'offensive', mais véritablement comme une banque 'durable' ? C'est à cette question que nous tentons de répondre dans une troisième partie, à travers le cas du Groupe HSBC. Le résultat de notre recherche montre que les PE constituent un outil intéressant pour accompagner une banque « classique » vers un comportement plus responsable en termes de financement de projet.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Prévenir les risques sociaux, environnementaux et réputationnels dans le secteur bancaires
2. Mobiliser les Principes Equateur pour implémenter une politique responsable de financement de projet
3. Comprendre les limites des Principes Equateur à dépasser pour tendre vers un modèle de banque responsable

### REFERENCES

- JEUCKEN M., 2004, *Sustainability in Finance. Banking on the planet*, Delft, The Netherlands: Eburon.
- LAUGEL J-F., LASZLO C., 2009, "Turning Point. Financial Crisis: The Opportunity for Sustainable Value Creation in Banking and Insurance", \* The Journal of Corporate Citizenship, Issue 35.
- SCHOLTENS B., 2006, "Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, Vol. 68 , pp.19–33.

## PARTENARIATS ONG – ENTREPRISE ET STRATEGIE DES ENTREPRISES. VERS UNE REDEFINITION DU MANDAT SOCIO- ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE ?

AUTEUR : Raphaël MAUCUER

*Doctorant – Université Paris Dauphine*

### RESUME

Les chercheurs s'interrogent sur les vertus stratégiques des partenariats ONG-entreprise (POE). Tandis que certains les envisagent comme de simples modalités de gestion des risques ou bien comme des leviers de (re)valorisation de l'image de l'entreprise multinationale, d'autres les considèrent comme de réels contributeurs à la stratégie. Cependant, les partisans de cette dernière approche n'explicitent pas suffisamment les liens entre les POE la stratégie des entreprises. Une étude de cas longitudinale chez Suez-Environnement, entreprise spécialisée dans la gestion de services aux collectivités, nous permet de mettre en lumière deux types de contribution des POE à la stratégie de l'entreprise. En premier lieu, les POE contribuent à l'affinement de la stratégie corporate de l'entreprise par leur concours à la re-segmentation de ses activités. En second lieu, ils participent activement à la conception et à la mise en œuvre des différents BM issus de la nouvelle segmentation.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Modèle de gestion systémique du portefeuille de POE
2. Modèle de gestion systémique du portefeuille de BM
3. Grille de lecture des relations entre performance économique et performance sociale.

### REFERENCES

- DAHAN, N., J. DOH, J. OETZEL, ET M. YAZIJI, (2010), "Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets", *Long Range Planning*, 43: 326-342.
- DEMIL, B. ET X. LECOCQ, (2010), "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning*, 43(2/3):227-246.
- YUNUS, M., B. MOINGEON, ET L. LEHMANN-ORTEGA, (2010), "Building social business models: Lessons from the Grameen experience", *Long Range Planning*, 43(2-3):308–325.

## DIFFUSION D'UN CODE DE CONDUITE DU NORD VERS LE SUD : QUELLES REINTERPRETATIONS DES ACTEURS ? ETUDES DE CAS SUR L'ADOPTION D'UN CODE DE CONDUITE PAR UN CLUSTER TEXTILE MALGACHE

AUTEUR : Misa SALOMON

*Doctorante en Sciences de Gestion – IAE de Poitiers, Professeur assistant – ESG Management School*

### RESUME

Dans un contexte de crises majeures – la crise financière mondiale de 2008 et la crise politique malgache – les entreprises d'un cluster textile malgache ont décidé d'adopter un code de conduite. L'instrument a été élaboré par un cabinet de renommée internationale, qui s'est inspiré des pratiques des multinationales du secteur textile. L'instrument a ensuite été diffusé au sein des membres selon une stratégie rationaliste, en pensant que l'outil sera adopté, sans réinterprétation des acteurs, considérés comme passifs, et qu'il y aura donc un processus isomorphe. Or, l'instrument n'a pas été adopté par certaines entreprises et adopté partiellement par les autres, où, au niveau local, les acteurs ont réinterprété les normes selon leurs intérêts. Notre article portera sur la diversité des interprétations et des actions ainsi que sur les actions de mobilisation menées par les promoteurs.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Illustration des limites des stratégies rationalistes
2. Explication de la diffusion d'une innovation selon un processus non linéaire
3. Illustration de la diffusion d'une innovation auprès d'entreprises du Sud

### REFERENCES

DIMAGGIO, P. (1988),  
«Interest and agency in institutional theory», in Institutional patterns and organization culture and environment , sous la direction de ZUCKER. L.G, Cambridge, Ballinger

GREENWOOD,, R.  
OLIVER, C. SAHLIN, K.,  
SUDDABY, R. (2008),  
Organizational Institutionalism, Sage Publications

AKRICH, M., CALLON, M.,  
LATOUR, B. (1988),  
« A quoi tient le succès des innovations. 1er épisode : l'art de l'intéressement », Annales des Mines, Juin, p. 4-17.

## LES SCENARIOS PROSPECTIFS SONT-ILS DURABLES ? AU-DELA DES FRONTIERES DE LA PROSPECTIVE

AUTEURS : Anne MARCHAIS-ROUBELAT, *Maître de conférences – CNAM*

Fabrice ROUBELAT, *Maître de conférences – Université de Poitiers*

### RESUME

Pour le manager, les scénarios sont devenus un outil d'anticipation classique permettant d'explorer l'avenir et d'évaluer la robustesse et la flexibilité des options stratégiques. Cependant, lorsque le mouvement est permanent et que les frontières de l'action sont sans cesse déplacées, ces scénarios sont-ils durables ? L'état final qui borne les scénarios prospectifs n'ayant pas plus de consistance que la ligne d'horizon, les scénarios sont conduits à n'être que des phases d'un processus d'action et à être déformés dans le temps. Ainsi, la frontière entre prospective et stratégie s'estompe dans l'action : il s'agit de faire en anticipant et d'anticiper en faisant pour mettre en évidence, par l'intermédiaire des distorsions des scénarios, les changements d'échelle, les évolutions des relations de dominance, les irréversibilités.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les scénarios prospectifs n'ont plus d'état final, ni de frontière, ni de limite
2. Au cours de l'action, les scénarios se transforment et transforment les organisations
3. La robustesse et la flexibilité des options s'effacent au profit du mouvement

### REFERENCES

MILLER R.,  
« Being without existing:  
the futures community at  
a turning point? A  
comment on Jay Ogilvy's  
"Facing the fold" »,  
Foresight, 13 (4) (2011),  
24-34.

MARCHAIS-ROUBELAT A.,  
ROUBELAT F.,  
« Designing action based  
scenarios », Futures, 40  
(1) (2008) 25-33.

WRIGHT G., CAIRNS G.,  
Scenario thinking:  
practical approaches to  
the futures, Palgrave  
Macmillan, New York,  
2011.

## NOUVELLES FRONTIÈRES COGNITIVES POUR LE « BALANCED SCORECARD »

AUTEUR : Stéphane TREBUCQ

*Maître de conférences – IAE de Bordeaux*

### RESUME

Implanter un «balanced scorecard », ou tableau de bord prospectif, dans une organisation ne produit pas toujours les effets attendus. Cet outil de gestion est souvent considéré comme le réceptacle d'indicateurs, alors qu'il est aussi doté d'objectifs stratégiques. Toutefois, dans le cadre d'une étude de cas, nous notons plusieurs difficultés inattendues, révélées par le questionnement des responsables au sujet de leur compréhension des objectifs stratégiques. L'usage du logiciel ALCESTE montre la part limitée des références conceptuelles partagées par les responsables. Il révèle aussi des choix de présentation du tableau de bord en décalage avec la vision de certains responsables. Ces derniers s'avèrent réfractaires à certaines notions comme le « capital humain » ou le « développement durable ». L'approche textuelle met ainsi en évidence des dimensions souvent occultées dans ce type de projet.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Le tableau de bord prospectif n'améliore pas forcément l'alignement stratégique
2. Les objectifs stratégiques peuvent être très diversement interprétés
3. Les interprétations des objectifs stratégiques s'analysent avec le logiciel ALCESTE

### REFERENCES

- KAPLAN, R. S.,  
NORTON, D. P. (2004).  
Measuring the strategic  
readiness of intangible  
assets. Harvard Business  
Review 82 (2): 52-63.
- TAYLOR, J. R., COOREN,  
F., GIROUX, N.,  
ROBICHAUD, D. (1996).  
The communicational  
basis of organization:  
Between the conversation  
and the text.  
Communication Theory 6  
(1): 1-39.
- REINERT, M. (1993).  
Les Mondes lexicaux et  
leur logique à travers  
l'analyse statistique d'un  
corpus de récits de  
cauchemars. Langage et  
société 66 (1): 5-39.

## LE FRANCHISSEMENT DES FRONTIÈRES DE L'HOPITAL PAR LE MANAGEMENT : UNE DOUBLE DYNAMIQUE ANTAGONISTE

AUTEUR : Thierry NOBRE

Professeur – EM Strasbourg

### RESUME

L'hôpital est une organisation qui s'est affranchie pendant des décennies de la dimension économique et managériale. La contrainte de performance liée au contexte actuel a conduit les tutelles à développer le management dans les établissements. Cette contribution a pour objectif de montrer que l'introduction du management se traduit par une double dynamique. Dans un premier temps, le management doit tout d'abord pénétrer les frontières externes des établissements en s'appuyant plutôt sur les personnels direction, puis les frontières internes, pour toucher l'ensemble des acteurs de l'hôpital. Dans un deuxième temps le management doit dépasser les frontières des établissements pour développer des ajustements inter-organisationnels indispensables à l'optimisation du système hospitalier. Cette deuxième dynamique constitue un défi dans la mesure où elle intervient alors que l'implantation du management dans les établissements demande encore de nombreux efforts, elle risque ainsi de remettre en cause des avancées encore fragiles.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Afin de permettre le renforcement du management dans les établissements, il est nécessaire de former les acteurs qui constituent actuellement les acteurs clés, en particulier le corps médical
2. Le développement du management impose d'avoir une approche imposant la coopération entre les trois catégories d'acteurs : direction, cadre de santé, médecins
3. Afin d'articuler management interne et ajustements inter-organisationnels il est nécessaire :
  - de donner du sens à l'action en dépassant la dimension purement économique pour faire accepter le dépassement des frontières des établissements
  - de développer les systèmes d'information pour favoriser l'ajustement opérationnel des processus en particulier des filières de soins

### REFERENCES

- BONAFINI P. et NOBRE T. (2011), *Un cycle de vie pour les réseaux de santé, Le cas de la cancérologie*, Journal d'économie médicale, Vol 29, N°2, p. 41-54.
- NOBRE T. et LAMBERT P., (2012), *Le management de pôle, Regards croisés, enjeux et défis*, Dunod.
- POUTOUT G. (2007), *Les réseaux sont-ils solubles dans le système de santé ? La genèse*. Revue Hospitalière de France, n° 516, p. 61-65.

## LE MANAGEMENT A L'EPREUVE DE LA MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS. L'INTRODUCTION DE LOGIQUES D'OBJECTIFS ET DE RESULTATS DANS LES AGENCES NATIONALES DE SANTE

AUTEUR : Christelle ROUTELOUS

Enseignant-chercheur – Institut du Management, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP)

### RESUME

La politique de modernisation de l'administration a pour corollaire l'introduction et la promotion de logiques de rationalisation, de standardisation et de redevabilité. Ces normes s'inscrivent dans les pratiques des agents par le biais de nouveaux programmes de santé. Des compétences en matière de conduite de projet et d'animation deviennent nécessaires à côté des traditionnelles compétences de contrôle, d'inspection et de régulation. Ces compétences sont acquises par le biais de l'expérimentation et nécessitent un vrai engagement managérial qui en l'état fait encore défaut.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les ARS nous invitent à penser les enjeux managériaux dans une administration ayant des enjeux infra-organisationnels et multi-sites
2. En ARS : rendre des comptes sur la mise en œuvre de la politique, accompagner les acteurs pour atteindre les objectifs assignés, maîtriser le dispositif de son expérimentation à la pérennisation, s'assurer de l'efficacité du projet, coordonner l'action des collègues sur les territoires de proximité, constitue un bouleversement certain des pratiques
3. Dans une organisation fortement hiérarchisée, le leadership des agents intermédiaires n'est pas encouragé et n'est pas enseignée lors de la formation professionnelle. La formation continue et la dynamique de groupe doivent être repensées

### REFERENCES

BUISSON-FENET H.,  
LE NAOUR, G.,  
*Les professionnels de  
l'action publique face à  
leurs instruments*, Octares  
éd., Toulouse, 2008.

CHATEL, E., KIRAT T.,  
SALAIS R., (éd.)  
*L'action publique et ses  
dispositifs*. Institutions,  
économie, politique,  
L'Harmattan, Paris, 2005.

DEMAILLY, L., 2008,  
*Introduction à la partie  
«les recompositions de la  
coordination  
bureaucratique»*, Droit et  
société, vol.48, 39-45.

## LES GROUPEMENTS D'ACHATS HOSPITALIERS, COORDINATION DE L'ACTION COLLECTIVE AU NIVEAU DU TERRITOIRE DE SANTE

AUTEURS : Béatrice VINCENT, Marie-Annick MONTALAN

*Maîtres de conférences – Université Paul Sabatier*

### RESUME

La mutualisation des achats hospitaliers préconisée par les tutelles aboutit à la mise en place d'actions collectives inter-organisationnelles complexes. Sur le terrain des établissements de santé de la région Midi-Pyrénées, le développement de groupements d'achats soulève des problèmes importants de gouvernance relatifs à la délégation de pouvoir, à la convergence stratégique, à l'indétermination structurelle et à la mise en œuvre d'une conduite de changement. Ces problèmes, qui traduisent le paradoxe de concilier autonomie des établissements hospitaliers et dépendance vis-à-vis des groupements, nous ont amenés à proposer une structure de gouvernance collective. Cette structure, composée d'acteurs coordonnateurs des achats et d'instances consultatives, devrait être dotée des moyens nécessaires à la réalisation de l'action collective qu'elle pilote en mettant en œuvre des procédures spécifiques.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Mettre en place une structure de gouvernance collective
2. Définir les frontières de l'action, le rôle et la place des différents acteurs
3. Conduire le changement inter-organisationnel

### REFERENCES

YAMI S., LE ROY F.,  
FOMBRUN C.J. (2007),  
*Les stratégies collectives :  
rivaliser et coopérer avec  
ses concurrents*, Editions  
EMS, 409 pages.

LEGOUGE D. (2008),  
*Les achats hospitaliers  
vers une nouvelle  
gouvernance*, Editions  
Berger-Levrault, 295  
pages.

EHLINGER S., PERRET V.,  
CHABAUD D. (2007),  
*Quelle gouvernance pour  
les réseaux territorialisés  
d'organisations ?* Revue  
Française de Gestion, 33  
(170), pp155-172.

## AU-DELA DES FRONTIERES ENTRE DROIT ET MANAGEMENT

**AUTEURS :** *Hugues BOUTHINON-DUMAS, Professeur associé – ESSEC Business School*  
*Antoine MASSON, Expert associé – Centre Européen de Droit et d'Economie – ESSEC Business School,*  
*Référéndaire – Cour de Justice – Union Européenne*

### RESUME

Le droit et la gestion se sont longtemps largement ignorés. On observe depuis quelques années un changement notable. Les juristes et les managers sont de plus en plus amenés à travailler ensemble et à apprendre les uns des autres. Comme le droit devient un facteur clef du succès des entreprises dans la compétition économique, le management des entreprises gagnent à s'attacher les compétences de juristes (internes ou externes). En retour, les directions juridiques et les cabinets d'avocats doivent améliorer leur fonctionnement et bénéficient ainsi des apports d'un management rationalisé. Ce mouvement de rapprochement entre droit et gestion n'est possible que si les acteurs économiques ont conscience du caractère potentiellement décisif de la contribution du droit à l'optimisation de l'organisation des entreprises et à la définition de stratégies gagnantes et s'il existe des professionnels, juristes et managers, capables de les mettre en œuvre. C'est pourquoi le développement des formations pluridisciplinaires juridico-managériales et des travaux de recherche visant à analyser et à mesurer la performance juridique des entreprises est essentiel et tend à se développer.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Associer plus étroitement les juristes à la direction des entreprises et à la définition de leur stratégie
2. Mettre en place une politique volontariste d'optimisation de l'organisation juridique des entreprises
3. Appliquer plus systématiquement les techniques managériales à la gestion des cabinets et des services juridiques

### REFERENCES

Antoine MASSON et  
 Hugues BOUTHINON-  
 DUMAS,  
 L'approche « Law &  
 Management », Revue  
 trimestrielle de droit  
 commercial, janvier-mars  
 2011, pp. 233-254.

Charlotte KARILA-  
 VAILLANT,  
 Organisation et  
 management de la  
 fonction juridique  
 d'entreprise, Larcier,  
 2012 (à paraître).

Constance C. BAGLEY,  
 Winning legally: How  
 Managers Can Use the  
 Law to Create Value,  
 Marshal Resources, and  
 Manage Risk, Harvard  
 Business Review Press,  
 2005.

## DES NORMES ORGANISATIONNELLES ET DU DROIT

AUTEUR : Muriel DE FABREGUES

*Maître de conférences – Université Paris II Panthéon-Assas*

### RESUME

A l'occasion d'une enquête de terrain de dix mois de collaboration avec une équipe-projet chargée d'appliquer la mesure RGPP n° 44 au sein du Ministère de la Justice, nous nous sommes intéressés à la façon dont les acteurs appréhendent, puis réagissent face à l'introduction de nouvelles normes dans l'organisation de leur travail. En l'espèce il s'agissait de l'implémentation d'un progiciel de gestion intégrée sur la chaîne budgétaire-comptable comportant des modifications majeures pour les procédures d'achat et de paiement de toutes les fonctions du Ministère de la Justice : Services Judiciaires mais aussi Administration Pénitentiaire et Protection Judiciaire de la Jeunesse. La forte acceptation du projet de la part des opérateurs nous a étonnés. En effet, les acteurs se sont impliqués spontanément et rapidement manifestant une volonté directe de faire aboutir le projet, alors même que leurs directeurs manifestaient, à l'encontre de la gouvernance, de nombreuses réserves. Pour comprendre les causes de cette forte légitimité donnée par les opérateurs à un projet de restructuration de leurs normes de travail, nous avons eu l'idée de mobiliser les travaux des juristes sur les représentations et les effets socio-économiques des règles du droit. Et, aidés par les travaux néo-institutionnalistes, nous montrons comment se manifeste le phénomène de privatisation des règles de droit à l'intérieur des organisations.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. L'effet des normes organisationnelles sur la performance
2. Les moyens d'action de l'autorité au travers des normes organisationnelles
3. La place faite aux règles de droit dans les organisations

### REFERENCES

- BESSIRE D., CAPPELLETTI L., et PIGE B. coordonnateurs (2010) *Normes : Origines et Conséquences des Crises* Paris, Economica
- HASSELBLADH, H., KALLINIKOS, J., (2000). *The Project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies* Organizational Studies: p 697 - 720.
- BRUNSSON, JACOBSON (2000). « *The Contemporary Expansion of Standardization* » in BRUNSSON and al. A World of Standards, OUP, Oxford (1-2)

## COMMENT DES ORGANISATIONS HYBRIDES PEUVENT GERER DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES CONFLICTUELLES ?

AUTEUR : Pascale TERRISSE

PRAG – Doctorante en Sciences de Gestion – Université Paris-Est Marne-La-Vallée

### RESUME

Cet article s'intéresse aux logiques institutionnelles traduites dans le dispositif de gestion d'une organisation de capital-risque solidaire. Cette analyse est issue d'une recherche intervention et de l'analyse de contenu d'entretiens. Il tentera de répondre à la question suivante : Comment le dispositif de gestion peut-il aider à gérer les tensions entre les logiques institutionnelles présentes dans l'organisation ? Les logiques institutionnelles de la finance solidaire sont d'un côté la logique financière et de l'autre côté la logique solidaire. Ces logiques sont contradictoires et sources de tensions et de conflits. Le dispositif de gestion de l'organisation reflète les logiques dans sa structure et permet d'équilibrer les logiques. Pour hybrider les logiques, le pouvoir des acteurs qui forment des coalitions distinctes supportant chacune une logique, doit être réparti. Les outils du dispositif doivent d'une part avoir un substrat technique reflétant l'ensemble des logiques et être assez flexibles pour susciter l'intéressement de l'ensemble des acteurs et d'autre part être dotés d'une philosophie managériale et d'une vision simplifiée des acteurs cohérentes qui poussent à la communication et à la traduction des logiques.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Favoriser la diversité des identités professionnelles dans les dispositifs de gestion et équilibrer la répartition du pouvoir entre elles
2. Des outils de gestion simples et flexibles de manière à intéresser l'ensemble des acteurs et comprenant un substrat technique mixte (c'est-à-dire représentant l'ensemble des logiques institutionnelles portées par les groupes d'acteurs)
3. Favoriser la participation et le dialogue autour des outils mettre en place une dynamique d'apprentissage pour configurer d'une manière toujours nouvelle les différentes représentations des logiques

### REFERENCES

ALFORD R. R.,  
 FRIEDLAND R. (1991),  
 « Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions », In Powell. W.W., DiMaggio P.J. (Eds) The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago, p. 232-263

BATTILANA J.,  
 DORADO S. (2010),  
 « Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations », Academy of Management Journal, p. 1419-1439

BERRY M. (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, CRG, Paris

## REFORME DES FRONTIERES TERRITORIALES : RESOUDRE LE PROBLEME DE LA DEFINITION DES VALEURS

AUTEUR : Pascal KOEBERLE

Maître de conférences – IUT Amiens, CRIISEA

### RESUME

Dans cette communication, nous soulignons que le diagnostic sur lequel la réforme territoriale repose, pointe du doigt la complexité des structures. Cependant, sur la base d'une étude du cas unique réalisée dans le contexte de la commune rurale de Seppois-le-Haut, nous critiquons ce diagnostic en deux aspects. D'une part, cette tradition de complexité joue un rôle sain de filtre des initiatives stratégiques. D'autre part, ce diagnostic néglige les actions des individus, qui construisent les structures. Nous insistons sur les actions de communications : les acteurs peuvent affirmer parler au nom de certaines valeurs, en leur donnant toutefois une définition parfois éloignée de leur définition académique. Ainsi, il est parfaitement possible que le souci de démocratie ne soit pas (exclusivement) du côté de ceux qui s'autoproclament démocrates. Pour permettre aux acteurs qui font l'organisation du territoire de mieux contribuer à la pérennité de l'Etat, il est alors nécessaire de stabiliser la définition des valeurs fréquemment invoquées, telles que la démocratie et le développement durable.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Mettre en place un code de bonne conduite en matière de participation citoyenne ; mieux promouvoir les PLU intercommunaux et transférer la compétence SCoT des communes aux EPCI
2. Communiquer clairement sur le développement durable, pour mieux le distinguer du conservatisme
3. Expérimenter la pratique de mandats locaux non renouvelables et veiller à ce que les différentes élections locales soient dispersées en termes de calendrier

### REFERENCES

S. MIGNON,  
« *La pérennité organisationnelle* »,  
Revue Française de  
Gestion, 2009.

P. KOEBERLE,  
*La stratégie sous influences*.  
Editions universitaires  
européennes, 2012.

N. FAIRCLOUGH,  
« *Peripheral vision: Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism* »,  
Organization Studies, vol.  
26, no. 6, p. 915, 2005.

## COMMENT MANAGER LE COUPLE « ORGANISATION – TERRITOIRE », CREUSET DE LA PERFORMANCE DURABLE

AUTEURS : Véronique ZARDET, Henri SAVALL, Marc BONNET

Professeurs – IAE Lyon, ISEOR

### RESUME

Les frontières sont largement ouvertes entre l'entreprise et son territoire environnant pertinent. Les territoires comme les organisations ont des frontières poreuses, ils cherchent à devenir compétitifs et attractifs et entretiennent des relations concurrentielles avec les autres territoires. La première partie de cette communications expose l'état des lieux sur la théorie de la tétranormalisation ( Savall, Zardet, 2005), en l'illustrant par les résultats d'entretiens auprès de 15 entreprises, dans lesquelles des recherches interventions sont conduites par l'ISEOR depuis de nombreuses années. La tétranormalisation révèle des conflits d'intérêt, entre les parties prenantes, non résolus qui sont à l'origine des divergences entre les différentes normes. Les intentions normatives ne garantissent pas le bien-fondé de leur application. La multiplication des normes génère tantôt des menaces tantôt des opportunités stratégiques pour les entreprises. de multiples pratiques innovantes sont expérimentées pour limiter les effets néfastes de la tétranormalisation.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Développer des pratiques managériales innovantes face à la prolifération normative et à la tétranormalisation : participer à la production de normes, responsabiliser les acteurs au sein de l'entreprise
2. Développer des concertations professionnelles territoriales, nationales, régionales...
3. Faire jouer un rôle primordial au dirigeant dans l'intégration des normes, le choix des normes étant un acteur majeur de gouvernance

### REFERENCES

BESSIRE, D., CAPPELLETTI, L., & PIGÉ, B., Eds. (2010).

*Normes : origines et conséquences des crises.*

Paris: Economica.

SAVALL, H., & ZARDET, V.

(2005).

*Tétranormalisation, défis et dynamiques.* Paris:

Economica.

BONNET, J., & BROGGIO,

C. (2010). *Normalisation*

*et territoires.*

*Les politiques de la ville*

*entre paradoxes et*

*contradictions.* Dans D.

BESSIRE, L. CAPPELLETTI,

& B. PIGÉ, *Normes :*

*origines et conséquences des crises* (pp. 183-190).

Paris: Economica

## LE RÔLE DU RESEAU RELATIONNEL TERRITORIAL POUR ATTIRER ET FACILITER L'IMPLANTATION DE PME ETRANGERES : LE CAS DE LA REGION DE KALOUGA EN RUSSIE

AUTEURS : Ekaterina LE PENNEC, Doctorante – Université de Nice Sophia-Antipolis

Sarah SERVAL, Doctorante – IMPGT Aix-Marseille

### RESUME

Cette communication propose une approche par les réseaux relationnels pour appréhender l'internationalisation des entreprises. En nous focalisant sur les spécificités des PME, nous mettons en lumière le rôle du réseau relationnel pour faciliter l'implantation de PME à l'étranger. Pour ce faire, nous présentons une recherche qualitative menée sur le territoire de Kalouga en Russie (première région russe en volume d'investissements étrangers). Notre étude vise à décrire le réseau relationnel territorial en réalisant une cartographie cognitive qui permettra d'identifier les acteurs locaux et leur rôle dans l'implantation de PME étrangères. Dans la mesure où les PME sont dotées de ressources humaines et financières limitées, nous souhaitons apporter des renseignements sur la région et proposer des solutions pratiques pour les PME désireuses d'orienter leurs activités vers la Russie.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Cartographie des acteurs des réseaux relationnels locaux
2. Analyse des relations de ces acteurs et de leur rôle dans l'implantation d'une PME sur le territoire
3. Analyse de l'intégration d'une PME dans la communauté d'affaires locale

### REFERENCES

- GEMSER G., BRAND M.J.,  
SORGE A. (2004),  
« *Exploring the Internationalization Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms* »,  
Management International Review, n°44 (2), p.127-150.
- LE PENNEC E. (2009).  
*L'impact des réseaux d'influence sur l'internationalisation des PME*. Communication au colloque AIMS, Annecy
- VOISIN C., MAHMOUD-JOUINI S. B., EDOUARD S. (2004), *Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*,  
Economica

## FAUT-IL REPENSER LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ? LE CAS DES ENTREPRENEURS PAR NECESSITE

AUTEURS : Walid A. NAKARA, Professeur – Groupe Sup de Co Montpellier Business School

Alain FAYOLLE, Professeur – EM Lyon Business School

### RESUME

Ce travail soulève la question, encore peu explorée dans la littérature en entrepreneuriat, de l'adéquation entre les dispositifs d'accompagnement et le cas des entrepreneurs par nécessité. Ces individus, demandeurs d'emploi et dans des situations personnelles et professionnelles difficiles, se trouvent contraints de se tourner vers l'expérience entrepreneuriale. Ceci pose des interrogations quant à la compatibilité des systèmes d'accompagnement actuels avec la spécificité de leur profil. Nous proposons à travers une approche critique du courant traditionnel de l'entrepreneuriat une lecture différente montrant l'incohérence des pratiques existantes avec les besoins actuels des porteurs de projets. Dans un contexte économique et social difficile, ce type d'entrepreneurs risque d'augmenter fortement. Ceci constitue donc un vrai défi pour les décideurs et les pouvoirs publics qui ont longtemps encouragé les demandeurs d'emploi à aller dans le sens de la création d'entreprise. Par conséquent, il devient impératif d'innover et de repenser les dispositifs d'accompagnement afin de suivre les mutations que connaît le champ de l'entrepreneuriat dans sa double vocation, économique et sociale.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Soulever la question de l'inadéquation des pratiques d'accompagnement avec les besoins des entrepreneurs par nécessité
2. Alerter les pouvoirs publics sur l'urgence d'adapter les dispositifs d'accompagnement actuels
3. Innover et repenser les pratiques d'accompagnement ; souligner l'importance des compétences en ressources humaines pour les professionnels de l'accompagnement

### REFERENCES

ARMSTRONG P.  
(2005), *Critique of entrepreneurship: People and policy*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

FAYOLLE A. ET  
NAKARA W.A. (2012),  
« *Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat* », Economies et sociétés – Etudes critiques en Management.

JONES C. ET SPICER A.  
(2009), *Unmasking the Entrepreneur*, Edward Elgar, Cheltenham (UK).

## GERER LES FRONTIERES VIE PRIVEE / PROFESSIONNELLE : QUELS ENJEUX POUR LE MANAGER ?

AUTEURS : Sabrina TANQUEREL, *Doctorante en Sciences de Gestion – Université de Strasbourg,*  
*Professeur – EM Normandie*

Isabelle BARTH, *Professeur – EM Strasbourg*

### RESUME

Depuis l'industrialisation, la rationalisation des méthodes de gestion permettait aisément l'établissement de frontières clairement définies entre la vie professionnelle et la vie privée des acteurs de l'entreprise. Les temps ont changé: la mondialisation, le contexte économique de concurrence exacerbée, la tertiarisation de l'économie et l'émergence des nouvelles technologies ont contraint les entreprises à repenser leur organisation du travail et positionner le salarié au cœur de leurs préoccupations, le considérant comme « une ressource qu'il faut mobiliser, développer, sur laquelle il faut investir ». Le travail, longtemps envisagé sur la base d'un triptyque stable (mêmes unité de lieu, unité de temps, unité d'action), se définit désormais en dehors des heures officielles de l'activité, en dehors du lieu de travail et requiert souvent un esprit d'initiative qui dépasse les procédures existantes. La frontière entre vie privée et vie professionnelle devient donc très floue et perméable pour de nombreux salariés, une évolution accélérée ces dernières décennies par les nouveaux outils de communication et facilitée par de nouvelles attentes qui questionnent la centralité du travail dans la vie des individus. Les entreprises, et particulièrement leurs dirigeants, se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de tenir compte de ces évolutions et doivent redéfinir leurs champs d'action. La délicate question de la vie personnelle des salariés ne peut désormais être dissociée de la vie au travail et c'est au manager qu'incombe la responsabilité du management de ces frontières avec toutes les difficultés - mais aussi les enjeux - que cette gestion implique.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Le manager doit être conscient des enjeux de la gestion du hors-travail
2. Le manager doit savoir contourner les éléments sociétaux, organisationnels et individuels, qui freinent l'intégration du hors-travail dans son mode de management
3. Le manager doit incarner et personifier le hors-travail et convaincre toutes les parties prenantes de l'entreprise

### REFERENCES

- DUMAS, M. (2008).  
*Vie personnelle et vie professionnelle vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* Editions EMS Management et Société.
- GREENHAUS, J.H.,  
BEUTELL, N.J. (1985).  
*Sources of conflict between work and family roles.* Academy of Management Review, Vol. 10, n° 1, p. 76-88.
- OLLIER-MALATERRE, A. (2010). *De la conciliation à la résilience : 40 ans d'évolution lexicale aux Etats-Unis.* Travail, genre et sociétés n° 24 – Novembre 2010

## TEMPS PROFESSIONNEL ET TEMPS PERSONNEL, AUX FRONTIÈRES DU MANAGEMENT : UNE COMPARAISON FRANCE – QUEBEC

AUTEURS : Diane-Gabrielle TREMBLAY, Professeur – Téléu-UQAM

Emilie GENIN, Professeur – Université de Montréal

### RESUME

Dans un contexte de difficiles articulations entre vie personnelle et vie professionnelle, de vieillissement de la population, de recherche de stratégies d'attraction et de rétention de main-d'oeuvre, le management est de plus en plus appelé à une réflexion sur la gestion des temps sociaux, une réflexion qui se situe aux frontières de l'espace classique du management, soit celui du temps de travail, pour entrer dans un monde traditionnellement vu comme extérieur, soit celui du temps hors travail ou de la vie personnelle/familiale. Nous proposons ici une comparaison des situations française et québécoise du point de vue des articulations entre les différents temps sociaux, en nous intéressant à leur dimension sexuée, afin de souligner l'importance de la prise en compte de la conciliation emploi-famille dans la gestion des ressources humaines.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Les milieux de travail et les gestionnaires de ressources humaines doivent tenir compte du poids des responsabilités familiales pour les femmes et offrir un soutien organisationnel afin de favoriser leur progression de carrière en conséquence
2. Ils doivent aussi favoriser la participation des pères à la vie familiale en leur offrant des aménagements de temps de travail et congés parentaux afin de favoriser l'égalité hommes-femmes
3. Ils doivent enfin tenir compte du parcours de carrière « tout au long de la vie » et permettre la réversibilité des arrangements temporels (temps partiel, 4 jours, télétravail) selon les besoins des salariés, hommes et femmes

### REFERENCES

BARRERE-MAURISSON, M.A. ET TREMBLAY D-G. (2009, dir.). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p.

<http://puq.ca/catalogue/livres/concilier-travail-famille-425.html>

TREMBLAY D-G. (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec: Presses de l'université du Québec (3e édition).

TREMBLAY D-G. (2008). *Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada*. In Dix ans après la politique familiale, où en sont les centres de la petite enfance ?, ed. N Bigras, G Cantin. Québec Presses de l'université du Québec

## LA SOCIETE COOPERATIVE D'INTERET COLLECTIF : LES FRONTIERES ELARGIES DE LA GOUVERNANCE

AUTEURS : Amina BEJI-BECHEUR, Professeur – Université Paris Est IRG

Pénélope CODELLO-GUIJARRO et Valérie PALLAS-SALTIEL,

Maîtres de conférences – Université Paris EST IRG

### RESUME

La communication interroge le modèle de gouvernance des SCIC, sociétés privées coopératives ancrées dans l'économie sociale et solidaire qui mettent au cœur de leur projet l'intérêt collectif. De part la spécificité de leur mission d'utilité sociale et leur gouvernance multisociétariale, et en nous appuyant sur les tensions suggérées par Cornforth (2004), nous proposons une hybridation des modèles de gouvernance pour ce type d'organisation. La gouvernance des SCIC respecte à la fois les conditions d'un modèle démocratique, d'un modèle de conformité et d'un modèle partenarial dans le rôle joué par le conseil d'administration. C'est dans la combinaison de la propriété privée et de l'intérêt collectif que se redessinent ici les frontières de la gouvernance.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. La gouvernance de la SCIC respecte les conditions du modèle démocratique
2. La SCIC permet de surmonter l'une des limites du modèle démocratique qui est le risque de jeux politiques entre catégories ayant des intérêts divergents
3. La SCIC représente un modèle de gouvernance utile à la mise en œuvre d'une démarche RSE dans la mesure où les décisions liées au fonctionnement et au développement de l'entreprise s'organisent autour d'une « politique délibérative » faisant de l'organisation le lieu de la co-construction - par les parties prenantes plurielles - de la définition de l'intérêt collectif de son objet

### REFERENCES

- CHARREAUX G. (2005),  
« Pour une gouvernance  
d'entreprise  
« comportementale ».  
Une réflexion  
exploratoire... », Revue  
Française de Gestion,  
juin-août, N°157, p215-  
238
- CORNFORTH C. (2004),  
*The Governance of  
Cooperatives and Mutual  
Associations : A Paradox  
Perspective*, Annals of  
Public and Cooperative  
Economics, 75, 1, 11-32.
- DUPUIS J-C. (2008),  
*La responsabilité sociale  
de l'entreprise :  
gouvernance partenariale  
de la firme ou  
gouvernance de réseau ?*  
Revue d'économie  
industrielle, N°122, 2ème  
trimestre, 67-86.

## STRUCTURES EN RESEAU : QUEL SENS POUR LA PERFORMANCE COLLECTIVE ? VERS UN CONTROLE DE GESTION EN PLATEAU

AUTEURS : François FULCONIS, *Maître de conférences – Université d'Avignon*

Gilles PACHE, *Professeur – Université Aix Marseille*

Guy SOLLE, *Professeur – Université de Lorraine*

### RESUME

La structure en réseau en tant que forme organisationnelle occupe désormais une place privilégiée dans le paysage économique. Alors que le modèle de l'intégration verticale a longtemps été dominant, la capacité d'entreprises industrielles, commerciales et de services à nouer entre elles des relations partenariales autour d'un projet collectif constitue aujourd'hui un facteur de compétitivité de première importance. Si la question a été abordée par le champ du management stratégique, il n'en va pas de même en matière de contrôle de gestion. Or, penser une structure en réseau, c'est aussi s'interroger sur la performance collective issue des interactions étroites et durables entre les entreprises partenaires. L'article souhaite avancer dans cette direction en référence à la notion de « plateau », une organisation bien connue dans certains secteurs d'activité, qui met l'accent sur la co-construction de systèmes d'offre, dès la phase de conception des nouveaux produits ou services. La considération d'un contrôle de gestion en plateau ne constitue-t-elle pas aujourd'hui une approche méritant une réflexion et des travaux complémentaires ?

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Dans toute structure en réseau, les acteurs doivent disposer d'une autonomie et d'une vision suffisantes en vue de comprendre les situations locales et globales de gestion dans lesquelles ils s'insèrent
2. Le contrôle de gestion en plateau doit permettre aux managers de proximité (aux contrôleurs locaux) d'identifier en temps réel les déviations par rapport aux finalités stratégiques et de proposer des mesures correctives
3. Le système de formation académique, en Écoles de Commerce et à l'Université, doit fortement mettre l'accent, dans les méthodes pédagogiques, sur un décloisonnement entre contrôle de gestion et GRH

### REFERENCES

FULCONIS, F. (2000),  
*La compétitivité dans les structures en réseau. Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E., Université de Nice - Sophia Antipolis, Nice.

PACHE, G., ET  
PARAPONARIS, C. (2006),  
*L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*, Editions de l'ADREG, disponible sur <http://www.asso.nordnet/adreg>.

SEPARI, S., ET SOLLE, G. (2009), *Management et contrôle de gestion*, Dunod, Paris.

## LES PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES EN SCIENCES DU VIVANT : VERS DES COLLABORATIONS SCIENTIFIQUES SANS FRONTIERES ?

AUTEUR : Audrey TREMEAU

Allocataire de recherche – IAE de Rennes

### RESUME

Utiliser l'analogie de la frontière est particulièrement ludique, lorsque l'on s'intéresse aux collaborations publiques/privées en recherche. A travers cette présentation, nous souhaitons présenter un dispositif peu connu : les plateformes technologiques (PFT) universitaires, qui suscitent pourtant de très fortes interrogations, aussi bien pour les académiques que pour les acteurs du terrain, de l'ingénieur de recherche, au directeur administratif et financier de l'université, jusqu'aux industriels. Face à ce dispositif relativement récent, les modalités de partenariat entre l'université et la sphère privée restent floues, donnant lieu à diverses interprétations de la part des coordinateurs de plateformes. Nous présenterons ces interprétations, au regard de l'analogie aux frontières : Marquer les frontières, Tracer des frontières en pointillés, Instaurer une mobilité entre les frontières, Instaurer un péage aux frontières.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. L'hétérogénéité des pratiques des plateformes, s'explique, en l'absence de directives définies par la gouvernance universitaire, par le sens que les coordinateurs donnent aux relations recherche publique/sphère privée
2. Mise en évidence de 4 stratégies de conciliation des logiques institutionnelles opposées recherche/rentabilité, en référence à l'analogie aux frontières
3. Mise en évidence de l'importance du profil du coordinateur (expérience dans le secteur privé) sur la définition du portefeuille d'activités de la plateforme

### REFERENCES

- LOUNSBURY, M. (2007),  
*A Tale of Two Cities: Competing Logics And Practice Variation In The Professionalizing Of Mutual Funds*, Academy of Management Journal, 50(2): 289-307.
- CREPLET, F. KERN F. SCHAEFFER V. (2007),  
*Approche cognitive des collaborations universités-entreprises*, Revue française de gestion, 4 n° 173, p. 47-68.
- ETZKOWITZ, H. LEYDESDORFF L. (2000),  
*The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*, Research Policy, 29, p. 109-123.

## LA NOTION DE RENTABILITE FINANCIERE : OU EST LA FRONTIERE ENTRE PUBLIC ET PRIVE ?

AUTEUR : Pascale DEFLINE

Professeur affilié – Université Paris Dauphine

### RESUME

Notre étude révèle, parmi les élus et administratifs des communes, une relative méconnaissance de la notion de rentabilité financière des investissements et un intérêt net pour un outil de calcul de cette rentabilité. Des critiques sont toutefois relevées, y compris parmi les personnes favorables à l'outil : celui-ci ne doit pas prendre le pas sur les critères de service public, les communes évoluent dans un environnement spécifique et l'aspect politique de la gestion d'une commune doit toujours primer. Ainsi, si la frontière tend encore à se déplacer en termes d'outils entre public et privé, le politique doit toujours prévaloir dans les décisions d'investissement public. C'est sur cette base qu'un tel outil a été élaboré : outil d'optimisation des investissements réalisé sur tableur, il s'appuie sur les flux de trésorerie actualisés relatifs à un investissement donné. Sa mise en oeuvre sur le terrain est à l'étude.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Approfondir l'étude d'un investissement en proposant une check-list des différentes dépenses et recettes de fonctionnement relatives à un investissement et en permettant d'effectuer des comparaisons entre plusieurs projets similaires et/ou de plusieurs hypothèses (politique tarifaire, mode de gestion, investissement de type développement durable)
2. Considérer un investissement comme un tout avec un indicateur du coût global (= investissement et fonctionnement en termes de recettes et de dépenses) pour la commune d'un investissement, ie. de son effort financier
3. Appréhender un investissement dans sa durée réelle de vie, et non sur la durée d'un mandat électoral en permettant une vision de l'étalement des dépenses et des recettes dans le temps, sur toute la durée de vie de l'investissement, et en tenant compte de la valeur du temps

### REFERENCES

BARTOLI Annie,  
*"Les outils du management public : fausses pistes et vrais défis"*, in David Huron, Jacques Spindler (dir.), *Le management public en mutation*, Paris, L'Harmattan, 2008, 382 p., pp. 73-93

BERNARD Sébastien,  
*La recherche de la rentabilité des activités publiques et le droit administratif*, Paris, LGDJ, 2001, 378 p.

DEFLINE Pascale,  
*Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics : Le cas des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, CNAM, 2011

## LES FRONTIÈRES GÉNÉRATIONNELLES. LES « Y » ET LA GESTION PUBLIQUE : QUELS ENJEUX DE MANAGEMENT ?

AUTEUR : Nicolas MATYJASIK

Chercheur – Institut de la gestion publique et du développement économique, MINEFI

### RESUME

Il est souvent question, dans la presse, de ces jeunes nés entre le début des années quatre-vingt et le milieu des années quatre-vingt-dix, qui ont grandi avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), notamment les médias sociaux, et que l'on qualifie de « génération Y ». Pourtant, peu de travaux analysent les conséquences de leur arrivée sur le marché du travail. Au moment où les administrations publiques, confrontées au départ en retraite des « baby boomers », s'apprêtent à recruter des jeunes en grand nombre, il est indispensable de s'interroger sur les caractéristiques professionnelles de ces derniers qui semblent assez distinctes de celles de leurs aînés. Cette communication souligne, à partir de travaux de chercheurs, certains traits de la génération Y, notamment son étroite relation avec les NTIC. Elle analyse aussi les modalités d'adaptation de certaines administrations françaises, européennes et étrangères pour savoir si elles mettent en place des écosystèmes propices à l'accueil de ces nouveaux entrants.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Identification et analyse de dispositifs français et internationaux de management adaptés à l'accueil de ces nouveaux entrants
2. Réflexions sur les valeurs du service public à l'aune de ce renouvellement générationnel
3. Évolutions des modalités de la GRH publique

### REFERENCES

DAGNAUD M., *Génération Y, les jeunes et les réseaux sociaux : de la dérision à la subversion*, Paris, Presses de Science Po, 2011.

MATYJASIK N., MAZUEL P., *Génération Y et gestion publique. Quels enjeux ?*, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris, 2012, à paraître.

PICHAULT F., PLEYERS M., « Pour en finir avec la Génération Y...Enquête sur une représentation managériale » *Gérer et comprendre*, n°108, p. 39-54.

## MANAGEMENT PRIVE ET MANAGEMENT PUBLIC : LA FIN DES FRONTIERES ?

AUTEUR : Jean LACHMANN

*Professeur des universités – ISAM-IAE Nancy*

### RESUME

Le secteur public a pris un poids économique considérable dans les principaux pays industrialisés qu'il convient de réduire car les dépenses publiques et l'endettement ont atteint des niveaux records. Avec la crise des subprimes, ces excès sont devenus insupportables et le secteur public, comme le reste de l'économie, est entré dans une crise profonde qui a révélé la nécessité de mettre un terme à ces excès et d'injecter du management dans la sphère publique. Il convient tout d'abord de s'interroger si les outils et les techniques de gestion sont inspirés ou transférés du privé ou si les méthodologies mises en œuvre sont spécifiques au secteur public ? Le management public s'est installé durablement dans les organisations publiques qui a nécessité l'injection de compétences managériales qui le plus souvent n'existent pas dans le secteur public et qui constitue l'un des principaux défis des prochaines années des pouvoirs publics.

### IMPLICATIONS MANAGERIALES

1. Le poids économique du secteur public passe par la nécessité politique d'injecter du management dans les organisations publiques
2. Les concepts du management public sont-ils inspirés ou transférés du privé ?
3. Le développement du management public

### REFERENCES

FLYNN R.,  
« *Managerialism, Professionalism and Quasi Markets* »,  
in *Professionals and the New Managerialism in the Public sector*, Open University Press, Buck, 1999.

SANTO M-V et  
VERRIER P-E.,  
*Le management public*,  
Que sais-je ?, PUF, 2007.

THIETART R. A.,  
*Public-privé : une guerre de frontières*,  
Revue française de gestion, volume n° 20, 1979.