

Baromètre

FNEGE 2014

Les attentes des entreprises en matière de recherche en management



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

par Eric LAMARQUE - Coordonnateur du baromètre

Des signaux forts

La question de la pertinence et de l'utilité de nos travaux de recherche par rapport à notre milieu socioéconomique naturel se pose et des changements profonds sont en marche. Les grands organismes d'accréditation internationaux type AACSB ont fait évoluer leurs critères d'évaluation de la recherche vers cette dimension. L'EFMD et la FNEGE proposent conjointement le BSIS (Business School Impact Survey) qui mesure l'impact global d'une Ecole de Management sur son territoire. L'Agence d'Evaluation de la Recherche Scientifique (AERES) a intégré dans un de ses six critères celui de « l'impact socioéconomique ». Les rapports se multiplient à l'étranger sur l'impact que devraient avoir les business school sur la l'innovation, la compétitivité ou la croissance. La British Academy of Management en a fait le thème général de son congrès 2014. Les chaires financées par les entreprises se sont multipliées ces cinq dernières années malgré le contexte économique que l'on sait. Sans prôner un retournement intégral vers une recherche à utilité immédiate, en gardant notre indépendance d'analyse et de jugement, la question de la finalité de nos recherches est clairement à considérer.

Des obstacles qui persistent

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

Faire un bilan

En interrogeant les entreprises sur leurs attentes en matière de recherche nous souhaitons engager un travail d'évaluation de la pertinence de nos travaux et poser les bases d'un dialogue équilibré entre milieux professionnels et milieux académiques.

page 1



Intérêt & Objectifs



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

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

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

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



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

Lequel ou laquelle d'entre nous n'a pas, à un moment donné, dans ses activités de recherche personnelles ou le management de la politique de recherche de son établissement, rêvé de disposer d'un canal d'identification un tant soit peu rigoureux pour décrypter les attentes des entreprises en matière de connaissances et de concepts pour... générer des idées d'agenda

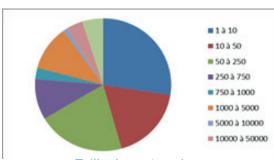
scientifique, disposer de terrains convaincus et convaincants, trouver des circuits pertinents et directs de vulgarisation, faire évoluer ou monter une chaire, convaincre une fondation de financer un projet, garantir une transférabilité aisée des résultats, répondre à un appel d'offre ; ou tout simplement trouver une réponse rapide et fluide lorsqu'on est interpelé par un interlocuteur pas toujours bienveillant à notre égard et nous trouvant inutiles dans nos investigations, confus dans nos démarches et inaudibles dans nos articles scientifiques.

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

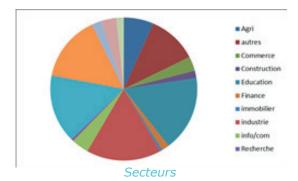


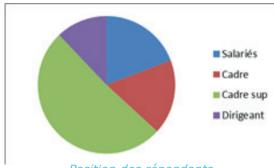
Méthodologie

- **Etape 1 :** Une étude qualitative auprès de 15 dirigeants d'entreprise pour faire émerger une liste de thématiques (entretiens non directifs)
- **Etape 2 :** Un questionnaire en ligne pour tester auprès des premiers répondants la liste des thématiques et les hiérarchiser (182 répondants)
- **Etape 3 :** Une analyse statistique des résultats (tests de rang)
 - > 23 thématiques testées autour de 6 variables catégorielles (secteur, taille, genre, âge, position dans l'entreprise du répondant, expérience académique du répondant) : 138 tests au total
 - > Méthodes de test :
 - ☐ Sur les variables catégorielles Secteur, taille, âge, position dans l'entreprise : méthode asymptotique et méthode Monte Carlo
 - ☐ Sur les variables catégorielles Genre et expérience académique : méthode des tests exacts
- **Etape 4 :** Production d'une note de commentaire sur trois des principales thématiques identifiées



Taille des entreprises





Position des répondants

Comité de pilotage

Ocordonnateur:

> Eric LAMARQUE - IAE de Paris, Université Paris 1

Ocomité de Pilotage :

- > Tamym ABDESSEMED ICN Business School
- > Olivier BABEAU Université Paris 8 Saint Denis
- > Pierre-Louis DUBOIS FNEGE et Université de Montpellier
- > Eric LAMARQUE IAE de Paris, Université Paris 1
- > Arnaud LANGLOIS-MEURINNE Education et Territoires
- > Frantz MAURER Université Montesquieu Bordeaux 4 et Kedge Business School
- > Nicolas MOTTIS ESSEC
- > Henri SAVALL ISEOR IAE Lyon, Université Jean Moulin
- > Solène MONTEIL FNEGE



Résultats



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

Rang moyen	Thème
4,08	Relation client / expérience client / stratégie client / différenciation par la qualité relationnelle
4,01	Mobilisation, engagement, adhésion des RH et des managers
3,99	Innovation : animation, efficacité
3,95	Performance globale de l'entreprise (autre que financière)
3,93	Création de l'efficacité collective et réactivité opérationnelle

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

L'utilisation des résultats

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

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

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

page 4



Principaux thèmes



La Relation Client, priorité de l'entreprise

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

Le baromètre FNEGE révèle que la gestion de la relation client est devenue une préoccupation centrale des entreprises.

Les raisons de cette prééminence sont multiples.

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

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

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

Le marketing moderne a mis en place toute une panoplie d'outils permettant de renforcer la relation client. Ces outils sont souvent regroupés sous les termes de Gestion de la Relation Client (GRC), en anglais de CRM (Customer Relationship Management). Ces outils s'appuient fortement sur les technologies de l'information et de la communication. Ils comprennent par exemple les méthodes de création et de traitement des bases de données, de gestion logistique, de customisation des produits, de délivrance de services personnalisés, de communications individualisées ou encore d'aide à la gestion au service des forces de vente (Sales Force Automation), etc. Notons toutefois que la conception, la mise en œuvre et la gestion de ces outils exigent de véritables bouleversements dans le fonctionnement des organisations et que le montant des ressources nécessaires, en termes technologiques, humains et organisationnels, est souvent considérable. Une mauvaise appréciation de moyens et des changements nécessaires à la mise en place de la GRC se traduit systématiquement par des échecs cuisants. Ces échecs ont nourri des discours hostiles à la GRC mais on observe que les contempteurs de cette exigeante méthodologie sont souvent ceux qui ont ignoré ou négligé cette nécessaire et parfois longue phase d'apprentissage.





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

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

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

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

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





Principaux thèmes



Mobilisation, engagement, adhésion des ressources humaines et des managers

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

Malgré la gravité de la situation du marché de l'emploi, la rotation du personnel ainsi que l'absentéisme sont redevenus des symptômes significatifs des difficultés de mobilisation du personnel. Le *baromètre FNEGE* montre que ce constat vaut pour les TPE, PME, ETI, grandes entreprises et couvre la plupart

des secteurs d'activité. Ainsi, le *turnover* dans la force de vente est actuellement très élevé : départ prématuré, difficultés de recrutement.



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

L'un des principaux est la survivance, dans un contexte radicalement transformé, des principes du management classique, inspiré par TAYLOR, FAYOL ET WEBER, il y a plus d'un siècle. Ils prétendent que la productivité implique une hyperspécialisation des fonctions, une séparation radicale des opérations de conception et d'exécution, ainsi que l'organisation impersonnelle des processus d'activité. Actuellement, leur application à l'organisation générale de l'entreprise, aux postes de travail,

dans les usines en construction, les entreprises de services, les organisations de conseil, d'enseignement et de santé, engendre de nombreux dysfonctionnements qui nuisent à l'ambiance de travail et dégradent l'efficience des équipes.

La prise en charge de la fonction de *leadership* à tous les niveaux d'encadrement rencontre de puissants obstacles venant de l'extérieur. La pression concurrentielle, exacerbée par la mondialisation, la crise financière et l'instabilité du cours des matières premières altèrent les conditions de vie professionnelle, l'efficacité des politiques de fidélisation du personnel et compliquent les pratiques d'animation interne.



Principaux thèmes



Création de l'efficacité collective et réactivité opérationnelle

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

Cette thématique rejoint deux préoccupations qui apparaissent comme des facteurs de succès pour évoluer dans un contexte de grande incertitude et de grande instabilité. L'efficacité collective rejoint la notion d'entreprise collaborative qui émerge depuis quelques années dans la lignée de l'analyse de l'efficacité des modes de coordination au sein des organisations (par les conventions, par le contrôle,...). Paul ADLER, Charles HECKSCHER, et Laurence PRUSAK dans la HBR en juillet 2011 ont posé les grandes caractéristiques de ces entreprises :

- > Définir et partager un objectif commun (différent de la vision) ;
- > Cultiver une certaine éthique de la contribution ;
- > Développer des process qui conduisent les équipes à travailler ensemble dans des projets à la fois flexibles et encadrés ;
- > Créer une infrastructure dans laquelle la collaboration et la coopération sont valorisées et évaluées ;
- > La dimension collaborative est considérée à la fois comme un facteur de résilience et d'agilité.

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

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

- > L'agilité stratégique caractérise les organisations avant-gardistes qui ont la capacité à détecter et à saisir, avant les autres, les opportunités qui bouleversent leur marché.
- > L'agilité de portefeuille est la capacité à réallouer rapidement des ressources (talents, argent, etc.) vers des opportunités d'affaires porteuses. Elle demande un pilotage centralisé des ressources, de la polyvalence au sein du corps managérial, et des processus clairs qui permettent à l'entreprise d'augmenter ou de réduire ses investissements dans une unité d'affaires non porteuse, voire de s'en départir.
- > L'agilité opérationnelle permet à une société de saisir rapidement les opportunités d'amélioration de son business model, par exemple en réduisant les coûts ou en améliorant le réseau de distribution ou la qualité des produits et des services. Cela exige une connaissance du marché approfondie et qui s'appuie sur des données fiables et en temps réel, et sur la définition d'objectifs clairs, associés à des mécanismes de responsabilisation et de reconnaissance.