

Quel management à l'heure de la globalisation ?

Modérateurs : Hassan Mehrez (académie de Lyon, économie et gestion) et Corinne Nardot (IA-IPR, académie de Versailles, économie et gestion)

Intervenants :

1. Madame Hortense de La Boutetière, Directrice Associée, Mc Kinsey & Company au bureau de Paris.
2. Madame Anne-Catherine Ropers, Directrice des Ressources Humaines, Global Banking et Investors Solutions, Société Générale (banque d'investissement de la Société Générale), chargée de la promotion de la diversité au sein de l'entreprise.
3. Monsieur Pierre Vinard, Inspecteur général de l'Education Nationale, Groupe Economie et Gestion.

Présentation de l'atelier :

La globalisation se nourrit de la mise en place de stratégies financières, commerciales et industrielles planétaires. De telles transformations ont de toute évidence un impact majeur sur la gouvernance mondiale et sur le management.

En effet, s'engager dans la voie de l'intégration dans le marché mondialisé incite les managers à faire preuve d'agilité et de flexibilité.

Madame Hortense DE LA BOUTETIERE, du cabinet de consulting McKinsey, évoque les transformations en profondeur de l'économie mondiale et les tendances qui la traversent. Les dirigeants sont désormais confrontés à un monde « volatil, incertain, complexe et ambigu », qui pousse les dirigeants à « repenser leur schéma établi de management » en adoptant un management réactif, efficient flexible, sincère et inclusif.

L'expérience évoquée par Madame Anne Catherine ROPERS, Responsable mondial RH de la Société Générale, montre que le contexte international inspire à son groupe une évolution du « leadership model » vers un management qui renforce l'adhésion, la cohésion la transparence, l'innovation et l'empowerment.

Enfin, Monsieur Pierre VINARD, IGEN Economie-Gestion, montre que l'ouverture au monde est un souci permanent de l'école. Les programmes et les filières ont l'ambition de promouvoir une jeunesse qui maîtrise les langues, l'interculturalité et les savoirs techniques et professionnels liés à l'international afin de faciliter la mobilité et l'intégration professionnelle des jeunes.

Ce regard croisé sur le thème du management à l'heure de la globalisation s'inscrit directement en lien avec les débats de la 1^{ère} journée des EEE2018 qui ont mis en avant le caractère volatil et incertain de ce processus de mondialisation. La problématique de cet atelier est ainsi de savoir comment la mondialisation modifie les pratiques managériales, si elle rend nécessaire la mise en place de nouvelles formes de leadership au sein des entreprises et comment prendre en compte les compétences des collaborateurs dans une logique de développement et de valorisation des potentiels.

1/

Mme de la Boutetière, en s'appuyant sur les études du cabinet McKinsey sur les perspectives de la globalisation, présente un contexte macro-économique marqué par des menaces de mouvements de « démondialisation », des bouleversements géopolitiques et des ruptures technologiques réinventant les « business models » des entreprises (développement des infrastructures de type « cloud », internet des objets, développement des biotechnologies, innovations en matière de stockage d'énergie, ...)

Dans ce monde VICA (volatil, incertain, complexe, ambigu), les entreprises sont confrontées à un risque de non adéquation de leurs compétences et de leurs ressources par rapport aux transformations de l'entreprise, que ce soit avec l'essor des intelligences artificielles (qui vont automatiser de nombreuses tâches et bouleverser la gestion des différentes compétences physiques et manuelles, cognitives simples ou complexes, sociales et émotionnelles) ou encore avec le changement démographique apporté par la cohorte des « millenials » dont les aspirations (besoin de sens, recherche d'un équilibre personnel, exigence d'un management inspirant) nécessitent de réinventer les pratiques managériales.

Certes il s'agit toujours de continuer à concilier la recherche de résultats à court terme et les perspectives à long terme de l'entreprise (assurées par le respect de l'objet de l'organisation de l'entreprise, à savoir « ce pourquoi l'entreprise existe » : la fourniture d'un service, la production d'un bien ...). Mais pour donner du sens, une vision, et garantir une agilité pour s'adapter au contexte économique, les pratiques managériales doivent ainsi évoluer en recherchant une diversité de styles de leadership et de points de vue pour alimenter la prise de décision. Cette diversité au sens large (en termes de genre, d'origine, de parcours de carrière, dans les relations avec des intervenants du secteur public et du secteur social) est la composante essentielle d'un environnement favorisant l'épanouissement des talents, la valorisation de l'intelligence sociale et émotionnelle par des managers qui s'intéressent authentiquement et sincèrement aux autres.

2/

Mme Ropers s'appuie sur l'histoire de son entreprise (la banque Société Générale) qui, à la suite des crises financières, a su transformer son modèle managérial en l'orientant

vers l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, régulateurs, ...) Cette transformation s'appuie sur plusieurs convictions fortes.

Tout d'abord, la volonté de travailler sur l'éthique, en commençant par le haut, par la mise en place d'un nouveau Leadership Model (sur les compétences des managers). L'objectif est de construire une culture commune sur les valeurs de cohésion, d'esprit d'équipe, d'innovation et d'éthique.

Ensuite, si le management se définit comme le moyen de donner du sens, de susciter et valoriser l'engagement du collaborateur, il est logique d'investir dans la formation continue par le biais d'une Université d'entreprise (qui mobilise cadres de l'entreprise, formateurs, enseignants, ...), notamment pour faire face à l'attractivité de nouveaux acteurs du numérique dans le recrutement des collaborateurs.

La transformation managériale actuelle passe également par le développement d'un management agile en étant proche du terrain, tout en gérant des populations à distance (« Flex office », télétravail). Il s'agit de travailler davantage sur des projets que sur des « carrières » (ce qui rejoint la notion de développement des compétences, au service de l'employabilité du collaborateur). Les collaborateurs attendent de la part de leur management une vision, une reconnaissance, de l'écoute, de la confiance, de l'autonomie mais aussi évidemment de la supervision. Cet « empowerment », ce renforcement du pouvoir managérial au niveau local, permet à la fois de tenir compte des aspirations des employés en étant au plus près des clients. Cette logique d'agilité, de raisonnement par projets et d'autonomisation des équipes caractérise les nouvelles façons de travailler ensemble portées par la méthode « Agile@scale ».

Enfin, les pratiques d'évaluation suivent ces évolutions en valorisant les (bons et très bons) collaborateurs en se focalisant sur leurs points forts (« strength-based management »).

Si les entreprises doivent investir dans la formation continue, il faut également faire le plus possible dans la formation initiale, surtout dans le développement de l'intelligence humaine et émotionnelle. La question de l'apprentissage de ces nouvelles formes de management est donc posée aux entreprises, mais aussi au système éducatif.

3/

En effet, si la globalisation est le signe d'une intégration des économies et si le management désigne l'art de diriger les hommes et les femmes, la question de l'existence d'un management global se pose aussi bien pour tous les emplois à l'étranger que peuvent occuper les futurs diplômés du système éducatif, mais aussi pour tous les emplois en France au sein d'entreprises de culture internationale. Cette question demeure pertinente dans la lignée des réflexions sur la distinction des capitalismes théorisée par Michel Albert (« capitalismes rhénan et anglo-saxon ») ou

les appels au développement d'un « management à l'européenne » face à la suprématie du capitalisme anglo-saxon.

Dans la formation des futurs managers, le rôle de l'Education Nationale est déjà de développer l'engouement pour les langues et cultures étrangères et elle a le devoir d'aider l'ensemble des élèves en promouvant l'interculturalité et la connaissance de l'autre (travail avec des assistants natifs, organisation de séjours ou voyages à l'étranger, ...). L'ouverture du dispositif Erasmus aux formations professionnelles, incluant des périodes de formation à l'étranger (pour les Bac pro et BTS avec « Erasmus + ») et la refonte de certaines offres diplômantes (BTS MUC et Transport / Logistique par exemple) témoignent de la volonté de l'institution scolaire de développer la mobilité des élèves mais aussi leur confiance en soi et leur ambition.

Des dispositifs comme le VIE (Volontariat International en Entreprise, statut très apprécié des entreprises dans leur développement à l'export) permettent aussi aux jeunes d'effectuer des missions professionnelles à l'étranger.

En conclusion, l'accompagnement de ce mouvement de globalisation inéluctable doit s'orienter - pour la génération Z et les suivantes - sur les priorités d'apprentissage suivantes : développement de l'intelligence sociale, valorisation de l'engagement et de l'ouverture aux autres afin d'intégrer des organisations économiques qui miseront sur le potentiel et la capacité d'adaptation de leurs collaborateurs.

Pistes de réflexion :

- Management des organisations en classes de 1^{ère} STMG (Thème 4 « L'organisation de la production » et Thème 5 « Les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes ») ou en sections BTS (Partie 2. Thème 3 « Adapter la structure » et Thème 4 « Mobiliser les ressources ») :
 - Pour la Société Générale, l'évolution de la banque de détail et la mutation des agences de proximité constituent une étude de cas pour illustrer la transformation managériale : transformer des managers en producteurs (le directeur est lui-même conseiller bancaire), mettre en place une gestion managériale plus « plate » avec moins de couches managériales, ...
 - Activité sur la réalisation d'un organigramme d'entreprise, avec deux illustrations (organisation bureaucratique et organisation « agile »)
- Sociologie (classe de Terminale ES sur la mobilité sociale et le rôle de l'école) : Exploiter les travaux de Magali Ballatore sur les usages inégalitaires des programmes ERASMUS pour illustrer la reproduction sociale ou le développement de « stratégies scolaires » (article : <http://faire-savoirs.mmsch.univ-aix.fr/Pdf/FS-8-2009-133.pdf>)
- Economie (classe de Terminale) : Exploiter l'article suivant (<https://theconversation.com/erasmus-30-ans-de-succes-et-ensuite-72311>)

pour illustrer les notions de capital humain, de sources de la croissance économique, d'action européenne

- Economie et Sociologie (Regards croisés en classe de 1^{ère} ES « Comment les rapports sociaux s'organisent-ils au sein de l'entreprise ? ») : Activité sur la réalisation d'un organigramme d'entreprise, avec deux illustrations (organisation bureaucratique et organisation « agile »)
- Activités transversales : Dans le cadre d'un projet sur l'orientation, analyser les différentes postures des élèves / des étudiants face à une poursuite d'études à l'étranger : Comment les élèves se positionnent-ils ? (cf. typologie présentée par Magali BALLOTORE <http://theconversation.com/partir-avec-erasmus-a-lecole-de-la-difference-98968>)

Liens complémentaires :

- **Sur les nouvelles formes d'organisation managériale**
 - Empowerment (au sens managerial du terme) :
 - <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-169146-le-management-par-lempowerment-ou-comment-retrouver-de-la-performance-dans-son-organisation-2081473.php>
 - <https://www.societegenerale.com/fr/Societe-Generale-chartes-inclusion-mixite>
 - Flex-office :
 - <http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/1030279W/le-flex-office-ou-le-sans-bureau-fixe.html>
 - https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/c-est-mon-boulot/flex-office-ne-plus-avoir-de-bureau-individuel-seduit-de-plus-en-plus-d-entreprises-et-de-salaries_2779903.html
 - Strength-based management :
<https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/08/27/four-essentials-of-strength-based-leadership/#7ba9863964c9>
 - Agile@scale : Une illustration chez ING Belgique (<https://www.youtube.com/watch?v=zqYuqXnjQ6A>)
- **Sur le contexte macro-économique et les différents modèles de management :**
 - Le monde VICA (VUCA en anglais) : <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
 - ALBERT Michel, Capitalisme contre capitalisme, 1991, rééd. Seuil, coll. « Points », 1998
 - COHEN Elie, HELFER Jean-Pierre Helfer et PEREZ Roland Pérez, "Pour un modèle européen de management », Le Monde, 13/03/2000 :

https://www.lemonde.fr/economie/article/2000/03/13/pour-un-modele-europeen-de-management_46136_3234.html

- **Sur la mobilité internationale des étudiants**

- Une typologie des postures des étudiants face à Erasmus : BALLATORE Magali, « Partir avec Erasmus : à l'école de la différence ? », The Conversation, 23 août 2018 (<http://theconversation.com/partir-avec-erasmus-a-lecole-de-la-difference-98968>)
- Informations sur les VIE :
 - [https://export.businessfrance.fr/formule-vie/vie-en-bref.html /](https://export.businessfrance.fr/formule-vie/vie-en-bref.html/)
 - <https://www.civiweb.com/FR/le-volontariat-international/definition-du-vie.aspx>