



Newsletter Recherche

N°6 HIVER 2008-2009

Rapprocher les mondes

Il y a exactement un an, mon collègue David COURPASSON titrait sur l'éternelle question de l'utilité de la recherche en management. Il soulignait les recommandations relativement équilibrées de l'AACSB, pour mieux assurer la diffusion des travaux de recherche, pour éviter le phénomène bien connu de «Tour d'Ivoire» et pour sortir certains chercheurs de leur foi arrogante dans la qualité intrinsèque de leurs réflexions. Mais il mettait aussi en garde contre une certaine «mercantisation» de la recherche en management, et contre une nouvelle stigmatisation de la complexité et de l'illisibilité de certaines recherches, sur le mode classique du rejet de l'intellectualisme dans une science dite de la «pratique» (voir la Newsletter Recherche Janvier 2008).

A divers titres, les contributions présentées dans cette Newsletter illustrent cette recherche qui (ré)-concilie 'monde académique' et 'monde professionnel', 'monde de la recherche' et 'monde de l'entreprise', bref qui combine la rigueur académique sans l'académisme et la pertinence empirique sans la complaisance. Parmi d'autres, Véronique BOUCHARD, dans son ouvrage *Intrapreneuriat - Innovation et Croissance*, s'appuie sur les travaux académiques les plus récents et l'analyse d'une série de cas publiés dans les meilleures institutions internationales pour proposer un ensemble de dispositifs *pourtant* très concrets et actionnables. Emmanuelle DONTENWILL revient sur la thèse de Doctorat qu'elle a récemment soutenue, notamment sur le dispositif de Recherche-Action qu'elle a déployé dans l'entreprise BOTANIC. Et Yacine REKIK témoigne de l'intérêt des distributeurs comme CARREFOUR pour des recherches *pourtant* très fondamentales sur l'utilisation de nouvelles technologies comme la RFID (Radio Frequency Identification).

A un autre niveau, c'est bien d'un impératif de rapprochement entre monde académique et monde professionnel que naît aujourd'hui une nouvelle revue, *L'Expansion Entrepreneuriat - Innover, développer, grandir*, sous la direction de ses rédacteurs en chef Alain FAYOLLE (EMLYON Business School) et Bernard SURLEMONT (HEC-Ecole de gestion de l'université de Liège). Dans leur éditorial inaugural, ils écrivent : «Alors que de nombreuses revues académiques de langue française existent, l'offre de publications professionnelles de haut niveau sur l'entrepreneuriat est quasi inexistante. Or jamais les besoins de connaissances n'ont semblé aussi criants, émanant des professionnels de la création d'entreprise, des politiques, des porteurs de projet ou des dirigeants soucieux d'innovation. [...] De même qu'un entrepreneur qui a identifié une opportunité se lance avec enthousiasme, nous avons, à partir de ce constat, conçu un projet qui trouve aujourd'hui sa concrétisation : *L'Expansion Entrepreneuriat*, la revue dont vous aurez bientôt le premier numéro entre les mains».

Souhaitons que ces mondes qui trop souvent s'opposent, se rejoignent et s'estiment. Et souhaitons aussi longue vie à *L'Expansion Entrepreneuriat* !

Bonne lecture,

Philippe MONIN
Professeur de Management Stratégique
Doyen Associé à la Recherche

SOMMAIRE

■ Zoom publications

- «L'Expansion Entrepreneuriat - Innover, développer, grandir» p. 2
- «Pour un Management Interculturel - De la diversité à la Reconnaissance en Entreprise» p. 4

■ Doctorat et PhD

EMLYON Business School p. 5

■ Débat : Les souffrances en concurrence

p. 6

■ Publiés récemment

p. 7

CONTACT

Catherine PERRIER
+33 (0) 4 78 33 77 82
perrier@em-lyon.com
www.em-lyon.com/recherche

Ouverture des candidatures au programme PhD d'EMLYON pour 2009/2010

La date limite des candidatures est fixée au 30 avril 2009

Plus d'informations :
www.em-lyon.com/phd
Contact : Catherine PERRIER

Alain FAYOLLE a été récemment nommé en tant qu'expert par l'Agence Nationale Suédoise d'Enseignement Supérieur pour conduire une mission d'évaluation de projets d'enseignement destinés à développer des programmes d'excellence dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Il intervient également, en tant qu'expert de l'OCDE, pour évaluer les politiques publiques de la région de Berlin en matière de promotion de l'entrepreneuriat et de transfert de technologie dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche.



Alain FAYOLLE,
Professeur d'Entrepreneuriat
à EMLYON Business School

Lancement de la Revue *L'Expansion Entrepreneuriat*

Cette revue de vulgarisation de haut niveau dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation propose des articles originaux, solides sur le plan scientifique et innovants sur le plan des idées exprimées.

Elle est destinée aux entrepreneurs, aux spécialistes des réseaux de création d'entreprises et d'innovation et aux dirigeants d'entreprises.

Quelques témoignages...

«Ces dernières années l'entrepreneuriat s'est largement démocratisé. Rares sont les jeunes qui au cours de leur formation, tant au niveau de l'enseignement secondaire que de l'enseignement supérieur, échapperont dans le futur à des enseignements ayant pour principal objectif de développer leur esprit d'entreprendre. Pour autant, l'entrepreneuriat reste un concept difficile à appréhender, qui peut prendre des formes diverses : la création d'entreprise, la reprise, l'intrapreneuriat ou encore l'entrepreneuriat social. Il apparaît important aujourd'hui de pouvoir rendre accessible aux entrepreneurs et aux professionnels de l'entrepreneuriat les travaux des meilleurs enseignants et chercheurs francophones qui sont publiés dans des revues académiques.

L'initiative prise par Alain FAYOLLE et Bernard SURLEMONT en lançant *L'Expansion Entrepreneuriat* en partenariat avec le Groupe Express-Roularta mérite d'être saluée et fortement

encouragée. Tout laisse à penser que le fait d'associer des entrepreneurs, des consultants, des investisseurs ou encore des dirigeants de réseaux professionnels à une réflexion sur des problématiques précises liées à l'entrepreneuriat va permettre de faire un grand pas en avant dans l'élaboration et la diffusion des connaissances dans ce domaine. Gageons que *L'Expansion Entrepreneuriat* rencontrera un franc succès auprès d'un public de lecteurs très large et contribuera à encourager le développement pérenne de l'entrepreneuriat en France.»

Thomas LEGRAIN, Président de la société de lobbying TL Conseil et Président du Networking & Business Club

«Bienvenue à *L'Expansion Entrepreneuriat* ! Enfin une publication internationale qui met à la portée des entrepreneurs, les nouvelles idées, les nouveaux concepts qui restaient, jusque là, trop souvent confinés aux sphères académiques ! Entreprendre, c'est innover, anticiper, sortir des sentiers battus. Pour alimenter nos projets, nous avons besoin de clés qui nous permettent de comprendre un monde de plus en plus complexe à appréhender. En cette période de crise, où des pans entiers de notre économie doivent être réinventés, cette nouvelle revue tombe à pic. J'espère qu'elle n'aura de cesse de nous inspirer, de challenger nos idées et de remettre en cause certains schémas désuets que nous croyons parfois immuables. Ce premier numéro sur les mythes et réalités est, à cet égard, bien prometteur. En cette année qui commence, je souhaite donc tous mes vœux de succès à cette revue... entreprenante.»

Eric DOMB, Fondateur du Parc Paradisio, Président de l'Union Wallonne des Entreprises

Deux doctorants dirigés par Alain FAYOLLE viennent de soutenir leur thèse de doctorat en sciences de gestion :

Wassim ALOULOU, le 16 décembre 2008, de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble : «Contribution à la compréhension de la dynamique de l'engagement individuel dans le processus de création d'entreprise innovante».

Les membres du jury étaient Emile Michel HERNANDEZ (Université de Reims Champagne Ardennes), Michel LE BERRE (Université Pierre Mendès France Grenoble), Férid ZADDEM (ESCAE Tunis), Riadh ZGHAL (Université de Sfax) et Alain FAYOLLE (EMLYON Business School).

Olivier WITMEUR, le 17 décembre 2008, à l'Université Libre de Bruxelles, Solvay Brussels School of Economics and Management : «L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises».

Les membres du jury étaient Karim MESSEGHEM (Université de Montpellier 1), Bruno VAN POTTELSBERGUE (Solvay Brussels School of Economics and Management, université libre de Bruxelles), Paul VERDUN (Solvay Brussels School of Economics and Management, université libre de Bruxelles), Michel VERSTRAETEN (Solvay Brussels School of Economics and Management, université libre de Bruxelles), Jean-Claude ETTINGER (Solvay Brussels School of Economics and Management, université libre de Bruxelles) et Alain FAYOLLE (EMLYON Business School).

L'Expansion Entrepreneuriat

Innovier, développer, grandir

N° 1 - Janvier 2009

30 €

DOSSIER **Mythes et réalité de l'entrepreneuriat**

Le mythe de l'entrepreneur rationnel

Alain Fayolle et Bernard Surlemont

Le high-tech, grande illusion du décideur

Philippe Albert

Le créateur d'entreprise est un « bricoleur »

Olivier Toutain et Alain Fayolle

Université entrepreneuriale n'est pas un oxymoron

Caroline Verzat

L'« equity gap », un yéti financier ?

Armin Schwienbacher

BENCHMARK

Apprendre à entreprendre : les clichés sont vivaces

Catherine Léger-Jarniou

À CONTRE-COURANT

Cultiver les projets de la seconde chance

Frank Janssen et Amélie Jacquemin

ENTRETIEN AVEC AIMÉ JACQUET

Associer les talents, pas les additionner...

Propos recueillis par Bernard Surlemont

LIVRE

Pour sortir de la naïveté sur la création d'entreprise

Didier Chabaud



Références

L'Expansion
Entrepreneuriat
N°1, Janvier 2009

Dossier «Mythes et réalité
de l'entrepreneuriat»

Rédacteurs en chef :
Alain FAYOLLE
Bernard SURLEMONT

Renseignements Abonnements

Murielle BENAYOUN
mbenayoun@groupe-exp.com

NEWSLETTER
RECHERCHE
Hiver 2008-2009

Références



Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise.

L'Harmattan. Préface d'Albert JACQUARD, Généticien.

par **Evalde MUTABAZI** et **Philippe PIERRE**, Consultant.

Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise

Evalde MUTABAZI, vous avez beaucoup travaillé et écrit sur le management interculturel, notamment en Afrique. Dans votre dernier ouvrage, vous associez la diversité au management interculturel. Pourquoi cette évolution ?

Rien ne peut justifier qu'une personne soit mise au ban de la société ou reste aux portes d'une entreprise pour ce qu'elle est, et non pour ce qu'elle fait. Face à l'actuel renforcement de politiques dites de «diversité» dans les grandes organisations et au succès de ce simple mot dans les médias et les discours politiques, notre ouvrage ne pouvait uniquement porter sur le management interculturel, en ignorant ce qui se joue aujourd'hui plus largement autour de la gestion de la diversité dans nos sociétés. Disons-le très clairement, ce qui est mis en doute aujourd'hui en France, c'est la capacité de la République et indirectement celle de ses entreprises, à défendre le principe fondateur de laïcité, à savoir : faire vivre l'égalité des chances, lutter contre les discriminations et agir résolument pour l'intégration des Français quelles que soient leurs origines ou leurs convictions religieuses et politiques.

En quoi un management interculturel peut-il apporter une solution ?

Face aux limites de nombreuses pratiques actuelles de gestion de la diversité (quotas, cv anonymes...), le management interculturel permet une authentique prise en compte des différences entre cultures et des modèles de gestion dont sont porteurs les acteurs au sein des entreprises. L'essentiel est de mettre à jour les mécanismes profonds à l'œuvre dans les rapports multiculturels et plus précisément dans les contextes d'action collective dans lesquels les personnes issues ayant des valeurs, des représentations et des préférences managériales différentes vivent l'expérience réelle de l'accueil ou du rejet, du mépris ou du respect pour leurs différences.

Que vit «celui qui est réputé différent des autres» au travail ? Comment se révèle-t-il aux autres, ou plus exactement, comment procède-t-il pour que les autres le connaissent et le reconnaissent ? Comment fait-il pour qu'ils apprennent de sa différence en même temps qu'il s'enrichit de la leur ? Comment s'y prend-t-il pour faire connaître et respecter son identité, sa culture (ses croyances et ses valeurs profondes), et sans pour autant ni l'imposer ni s'enfermer dans des attitudes défensives ?

Face à ces questions - que n'abordent pas la plupart des textes portant actuellement sur la diversité et la *discrimination positive* - nous inscrivons nos recherches dans un registre plus profond, celui des interactions et de la confrontation réelle des différences, un registre beaucoup plus

exigeant pour les individus comme pour les entreprises, un registre que l'on atteint que si l'on accepte de relativiser ses pratiques, de remettre en cause ses habitudes, d'accepter d'apprendre des autres, de s'en faire comprendre et de les comprendre pour mieux progresser ensemble... Une lucide humilité en somme, au cœur de *l'approche interculturelle* des différences que nous cherchons à promouvoir au sein des entreprises comme dans la vie extraprofessionnelle.

Au concept de discrimination, vous préférez celui de «reconnaissance» ?

Plus que «discrimination», le maître-mot, pour nous, est celui de «reconnaissance». La plupart des phénomènes sociaux que nous observons aujourd'hui en entreprise ou plus largement dans la société, en appellent à un besoin humain fondamental : celui d'être identifié et reconnu dans sa dignité humaine. Reconnu pour ce que l'on est ou pour ce à quoi l'on aspire, et non pas uniquement pour son statut ou sa fonction, son niveau de salaire ou la taille de sa voiture... Malheureusement, ce besoin profondément humain n'est ni toujours perçu ni suffisamment pris en compte dans les approches politiques ou managériales les plus développées dans nos sociétés. Qu'il s'agisse des fusions ou des acquisitions, des alliances ou des créations de filiales internationales, ou encore des échanges avec des clients ou des fournisseurs étrangers, aucune entreprise concernée n'échappe aux phénomènes organisationnels et sociaux liés à la diversité des cultures et modèles de ses différents partenaires. Les questions soulevées par ces phénomènes sont d'autant plus cruciales que la diversité des cultures et des modèles constitue aujourd'hui à la fois une réalité et un défi incontournables pour les entreprises de plus en plus amenées à sortir de leurs marchés habituels pour chercher les avantages concurrentiels auprès de partenaires (actionnaires, clients, salariés) situés aux quatre coins de la planète. Face à ce problème, l'approche classique, qui consistait jadis à se contenter d'additionner les marchés, les brevets et les ressources financières -une approche largement connue de tous y compris des concurrents et des «contrefacteurs»- est aujourd'hui dépassée. Elle ne suffit plus à l'entreprise qui souhaite faire efficacement face à la concurrence mondiale actuelle et se développer durablement dans différentes régions du monde où elle opère. D'où la question épineuse actuelle de la compétence interculturelle sans laquelle la diversité des cultures et des modèles de management ne peut être transformée en facteurs de progrès pour les entreprises, leurs équipes et leurs membres.



Evalde MUTABAZI, Professeur de Sociologie et de Management des Ressources Humaines à EMLYON Business School

Rapprocher deux mondes : Recherche-action chez BOTANIC

Mme DONTENWILL, votre thèse porte sur l'intégration d'une stratégie de développement durable chez BOTANIC. Elle fait l'objet d'une étude longitudinale approfondie sur quatre années. Comment en êtes-vous arrivée à choisir une telle méthodologie ?

Tous ceux qui travaillent sur la question du développement durable dans l'entreprise savent combien les discours sont empreints de messages politiquement corrects et combien toute communication est biaisée par la nécessité de paraître à tout prix «vert» et «social». Toute la difficulté a donc été pour moi de trouver un moyen d'aller au delà de ces discours convenus et préfabriqués en cherchant à suivre en direct et en temps réel le processus de formulation et de mise en œuvre d'une stratégie de développement durable. Autrement dit, il me fallait m'introduire dans les coulisses de la stratégie en train de se faire. Ce simple énoncé recouvre des critères de choix du terrain très exigeants. Il me fallait non seulement une entreprise qui se trouve au démarrage de la réflexion car je ne voulais, en aucun cas, que les faits me soient relatés a posteriori. Mais cela supposait également que les dirigeants me permettent d'assister sans censure à leurs discussions stratégiques sur un sujet qui, je le rappelle, reste très sensible. C'est grâce à une posture dite de recherche action dans laquelle j'ai joué le rôle d'animateur et de facilitateur des réunions de travail du comité de direction que j'ai pu y parvenir.

En quoi l'interaction constante avec BOTANIC a-t-elle influencé votre regard sur le développement durable ?

Comme je le pressentais, aborder le développement durable dans les coulisses de l'entreprise donne un point de vue beaucoup plus nuancé que celui couramment admis. Ce que j'ai pu voir n'est pas aussi lisse que ce que les rapports et communications des grandes entreprises et les discours vendeurs des consultants laissent croire. Le développement durable n'est pas cette belle idée à laquelle les entreprises adhèreraient naturellement car y convergeraient harmonieusement leurs intérêts économiques, ceux de la nature et ceux de la société. Si tel était le cas, pourquoi resterait-il

d'ailleurs un tel sujet d'actualité et d'urgence ? Mener une stratégie de développement durable, ce n'est pas l'histoire d'une harmonieuse et naturelle convergence mais bien plutôt celle d'un équilibre acrobatique entre des mondes en conflits : le monde marchand, le monde industriel, le monde civique et le monde écologique. Mon travail de 'terrain' m'a permis d'observer dans le détail l'émergence de ces conflits d'intérêts et la façon dont ils sont traités par l'entreprise pour avancer sur la voie d'un développement *plus* durable. Mener une authentique stratégie de développement durable, et j'insiste sur le terme authentique, c'est d'abord et avant tout affronter et résoudre de sérieux conflits d'intérêts entre préservation de la nature, rémunération équitable et pérennité économique de l'organisation, un exercice d'équilibre qui, comme le dit un directeur de BOTANIC, équivaut à tenter de se tenir debout sur la tête d'un yak !

De nombreux doctorants hésitent à engager des travaux très qualitatifs en partenariat étroit avec une entreprise. Quels conseils leur donneriez-vous ?

N'hésitez pas ! Cela dit, un partenariat étroit avec une seule entreprise impose quelques précautions et notamment un soin particulier dans les critères de choix de l'entreprise. Ils sont parfois très exigeants. Pour ma part, il était primordial que l'entreprise présente des enjeux significatifs de développement durable, que les dirigeants s'engagent dans la démarche, que je puisse assister aux discussions stratégiques et suivre le processus en temps réel. Bien sûr, certains critères sont délicats à évaluer a priori et il se peut alors qu'on s'engage dans un terrain qui peut s'avérer ne pas convenir. C'est parfois le prix à payer et j'en ai personnellement fait l'expérience.

La posture de recherche action, dans laquelle le chercheur 'joue' un rôle utile à l'entreprise constitue un bon moyen de construire la confiance et de maintenir sa présence. Certes, une grande intimité avec le terrain peut aussi présenter des difficultés. Deux écueils sont à éviter : perdre son sens critique du fait d'une forte implication et perdre le fil de sa problématique du fait de l'abondance des informations disponibles et souvent fort intéressantes. Le cadre conceptuel de la recherche, les grilles de lecture théoriques, le directeur de recherche et une consignation très rigoureuse des faits et des dires en sont les meilleurs gardes fous.

Soutenance de thèse



Emmanuelle DONTENWILL a soutenu sa thèse de doctorat en sciences de gestion avec succès le 27 novembre dernier à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

Elle a obtenu la mention très honorable avec les félicitations du jury pour sa thèse sur : «Le développement durable à l'épreuve des mondes de l'entreprise : le cas BOTANIC».

Les membres du jury étaient : Franck AGGERI (Ecole des Mines de Paris), Michel CAPRON (Université Paris VIII), Pierre-Yves GOMEZ (EMLYON Business School), Alain-Charles MARTINET (Université Jean Moulin Lyon 3), Emmanuelle REYNAUD (Université Aix-Marseille).

Egalement à l'honneur

Rivo RANDRIANARIVONY, ingénieur de recherche au CEFRA (Center for Financial Risks Analysis), a soutenu sa thèse en sciences de gestion avec succès le 28 novembre 2008. Il a obtenu la mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité. Ses travaux portent sur la prise en compte des discontinuités de cours financiers dans les domaines de l'assurance et de la finance.

Les membres du jury étaient Griselda DEELSTRA (Université Catholique de Louvain, Belgique), Patrick ROUSSEAU (Université d'Aix-Marseille), Michael ROCKINGER (Université de Lausanne, HEC, Suisse), François QUITTARD-PINON (Université de Lyon 1 et EMLYON Business School), Philippe RAIMBOURG (Université Paris 1 Sorbonne) et Jean BERTHON (Président de la Fondation du risque).

Références

Le Monde,
16 janvier 2009

«L'inaudible souffrance
patronale»
par Olivier TORRES



Olivier TORRES,
Professeur Affilié
d'Entrepreneuriat
à EMLYON Business School



David COURPASSON,
Professeur de Sociologie
des Organisations à
EMLYON Business School,
chercheur à OCE/EMLYON
et éditeur en chef de la revue
"Organisation Studies"

Les souffrances en concurrence

En cette période de crise, les plaintes jadis sourdes s'amplifient et les souffrances s'expriment. David COURPASSON, co-auteur de l'ouvrage *La Rébellion des Cadres* récemment primé par le groupe Metis (Prix Mutations et Travail) et par l'ANDRH (prix du stylo d'or), réagit à une Tribune récente publiée dans *Le Monde* par Olivier TORRES.

Olivier TORRES, vous venez de publier une tribune intitulée *L'inaudible et inavouable souffrance patronale*. Avouez que le registre de la souffrance est en général réservé au monde salarial : il n'est pas habituel de lire que les patrons, eux aussi, souffrent ! L'acuité de la crise aiguiserait-elle cette concurrence entre souffrances ?

Malheureusement la crise va amplifier les faillites et les licenciements. Plus encore que le licenciement, la faillite occasionne toujours un traumatisme pour les dirigeants. Outre le fait de licencier tout le personnel en l'absence d'éventuels repreneurs, le patron perd un patrimoine parfois accumulé depuis des décennies, voire depuis des générations lorsqu'il est successeur. Dans ce cas, la faillite peut occasionner une profonde blessure narcissique et malheureusement dans certains cas causer un suicide. S'il n'est pas tabou, le suicide patronal est un thème peu étudié pour lequel on a peu de statistiques. Pourtant, l'actualité relate des suicides, en France (Gamelin et de la Villehuchet) mais aussi en Irlande (Patrick ROCCA), en Allemagne (Adolf MERCKLE) ou en Russie (Sergueï POLIAKOV). Cette souffrance patronale, universelle, est peu traitée pour deux raisons. D'une part, les spécialistes du travail appréhendent la souffrance comme le résultat d'un effet de domination. Le patron, dominant, ne peut donc souffrir. La seconde tient aux patrons eux mêmes qui préfèrent donner d'eux-mêmes une image de leader ou de winner. La souffrance est inaudible pour les uns, inavouable pour les autres. Voilà pourquoi ce thème, qui n'a quasiment jamais été étudié, mérite l'attention des chercheurs.

Mais à l'évidence cette souffrance ne s'exprime pas de la même façon selon le type d'entreprise. Contrairement au DRH d'un grand groupe qui exécute le plan social, le patron de PME, plus proche de ses salariés et clients, prend de plein fouet la faillite. La proximité qui le lie parfois depuis des années au licencié rend l'opération émotionnellement plus vive. Pour prendre une image que les militaires connaissent bien, tuer à l'arme blanche est autrement plus traumatisant que de tuer au fusil. Le licenciement en PME est une opération à l'arme blanche où le patron affronte en direct une situation. Dans les grandes entreprises, le jeu de la division du travail a tellement émietté les responsabilités qu'il induit ce que j'appelle le syndrome du «responsable mais pas coupable». Toute la différence est là !

David COURPASSON, vos travaux ont précisément porté sur ces rapports de domination dans les organisations, mais votre perspective s'est plutôt portée du côté des dominés. Comment réagissez-vous à l'analyse d'Olivier TORRES ?

Il va de soi que toute souffrance est respectable. Ce thème parcourt de nombreuses réflexions sur les sociétés industrielles. Soit effet direct de décisions (patronales...), soit vue comme un 'état' de classe lié au sort générique que réserve aux plus faibles la société industrielle, la souffrance prend-elle un tour nouveau lorsqu'elle est celle des patrons et des propriétaires ? Peut être, même si l'actualité économique et sociale récente n'est pas susceptible de sensibiliser fortement au malaise des patrons, petits ou grands... Il serait aussi historiquement inexact et socialement injuste de ne pas admettre que la souffrance, et plus généralement l'immense frustration qui naît de l'impuissance, est une constante des rapports sociaux asymétriques de nos sociétés. Que les (petits) patrons se suicident n'enlève en effet rien au fait établi que le désespoir et la souffrance sont du côté des salariés plus que de celui des propriétaires, quoi qu'on en pense. Le suicide est un phénomène ancien chez les ouvriers comme chez les cadres intermédiaires et techniciens qui ont lourdement payé les restructurations industrielles des années 1970 et 1980. L'intérêt de la réflexion sur la souffrance est ailleurs : ce sentiment a longtemps été l'un des moteurs des solidarités ouvrières. Est-il plausible d'imaginer que ce même sentiment soit à même de produire dans le monde patronal d'autres solidarités que celles provenant de l'idéologie syndicale patronale, ou des nécessités du partage des secrets et des richesses ? Des solidarités sociales véritables sont elles possibles dans le monde individualiste des patrons ? Une autre question d'importance est celle de la résistance. Au delà des figures du malaise, les mutations actuelles sont aussi porteuses de nouvelles raisons d'agir. Le surcroît de déséquilibres et d'injustices qu'est en train de produire la crise actuelle, peut aussi se traduire par la montée de nouvelles rébellions individuelles et collectives, autant que par la montée des tragédies liées aux renoncements, fussent ils liés à des blessures narcissiques... Au delà du constat désolant des suicides, il est intéressant de réfléchir aux modalités nouvelles d'action que les faillites ouvrent à ceux qui peuvent encore agir.

Rapprocher deux mondes : la grande distribution et RFID

M. REKIK, vous avez récemment publié deux articles sur l'utilisation possible de la technologie RFID dans la grande distribution. Pouvez-vous nous dire en quelques lignes ce qu'est la RFID ?

L'abréviation RFID signifie «Radio Frequency Identification», en français, «Identification par Radio Fréquence». Cette technologie se présente souvent sous forme d'étiquettes adhésives, les tags, intégrant puce et antennes. Le tout peut être intégré dans pratiquement tous les objets : jouets, automobiles, vêtements, livres, emballages alimentaires... Ces «étiquettes intelligentes» permettent d'identifier les produits, mais aussi de récolter diverses informations à partir de leurs micro-capteurs. L'étiquette RFID est le support du système EPC (Electronic Product Code, soit Code produit électronique), représentant «le réseau de la traçabilité des objets». Il prévoit notamment l'identification unitaire des objets (étiquettes à codification séquentielle) et se rattache à un réseau de partage des données sur Internet. EPC a été impulsé par les grands acteurs mondiaux de l'industrie du commerce et des systèmes d'information. Il a été développé par le MIT (Massachusetts Institute of Technology). En France, c'est EPC Global France qui en assure le développement et la promotion.

En quoi la grande distribution est-elle une cible particulièrement intéressée par les développements de la RFID ?

Une étude menée sur 125 détaillants européens par le cabinet Vanson Bourne et Printronix montrait que : 41% des détaillants prévoient la mise en place de pilotes RFID ; 34% des détaillants étaient convaincus de la viabilité de cette technologie ; 50% des entreprises françaises pensaient que la chaîne de production gagnerait en efficacité grâce à la RFID et 60% des entreprises françaises s'attendaient à ce que plus de 50% des palettes en provenance de leurs fournisseurs soient équipées d'étiquettes RFID.

Le remplacement de la technologie codes-barres par des étiquettes RFID constitue un grand avantage pour la grande distribution et pour tous les acteurs de la chaîne logistique d'une façon générale. Par exemple, elles peuvent améliorer la traçabilité des produits alimentaires grâce à la création d'un historique des températures de chaque produit. Et pour les acteurs d'une supply chain, cela permet de connaître en permanence et instantanément l'état des stocks, de retrouver un produit défectueux... voire de suivre à la trace un produit volé et son voleur...

Comment conduisez-vous vos travaux de recherche ?

J'ai travaillé en étroite collaboration avec le groupe CARREFOUR. A partir de leurs données réelles, je développe

des algorithmes pour étudier la pertinence économique de déployer des systèmes RFID dans la grande distribution. Des pilotes réalisés sur quelques familles de produits (textile, produits de culture...) visent une diminution de 15% du taux de rupture de stocks tout en assurant une baisse de 30% de ces derniers. La technologie RFID semble bien devoir fournir une réponse intéressante chaque fois que l'on désire travailler en flux tendus.

Alain SAINT-MARTIN, directeur de la cellule Veille et Innovation du groupe CARREFOUR, indique que l'efficacité des solutions RFID est incontestable. Au niveau du taux de lecture (99,5%), celui-ci s'est accompagné d'une nette réduction du taux des litiges et de gains de productivité notables. Ainsi d'une minoration de quelque 57% sur le temps de réception des marchandises, d'une baisse de 78% du temps nécessaire pour mener à bien un inventaire, et d'un -85% sur la gestion des retours fournisseurs.

Le potentiel de développement théorique et d'applications pratiques de la RFID paraît en effet considérable. Quels sont vos projets à court et moyen-termes ?

La technologie RFID utilise des ondes radio fréquence pour transmettre des données entre une étiquette et un lecteur pour pouvoir identifier, localiser ou suivre une entité dans une chaîne d'approvisionnement. Cette propriété lui procure certains avantages (facilité d'accès à l'information, suivi continu, amélioration de l'exactitude des données, détection du vol et de la contrefaçon, etc..) par rapport à d'autres systèmes d'identification et de capture de données. Nous partons du constat que l'utilisation de cette nouvelle technologie permettra aux acteurs de la chaîne logistique de pouvoir partager une information de meilleure qualité, plus exhaustive et fiable concernant le flux physique et le suivi de la localisation produits. Or, l'hypothèse implicite considérée dans la plupart des modèles classiques de gestion de stock est que l'on a une connaissance parfaite du flux entrant et sortant. L'objectif de recherche est donc d'intégrer dans ces modèles des dégradations venant fausser le flux nominal et d'en analyser les conséquences (en termes de coût additionnel). Un accent fort sera mis sur le développement de solutions combinant efficacité et simplicité. L'accent sera mis aussi sur le mode de partage du coût de cette technologie entre plusieurs acteurs de la chaîne logistique : serait-il mieux de partager les bénéfices de cette technologie dans un environnement de coordination ou dans un environnement de compétitivité entre acteurs? Les résultats de cette recherche portent donc sur l'élaboration de modèles théoriques concernant la production, la distribution et l'approvisionnement dans une chaîne logistique et faisant intervenir et le coût et les gains potentiels de cette nouvelle technologie d'identification automatique.

Références

«Execution Errors in Retail Supply Chains: Analysis of the Case of Misplaced Products»

International Journal of Systems Science (July 2008), Vol. 39, No 7, pp. 727-740.

«Inventory Inaccuracy in Retail Stores Due to Theft: An Analysis of the Benefits of RFID»

To appear in the *International Journal of Production Economics*.



Yacine REKIK,
Professeur associé de
Management des Opérations et
de Supply Chain
à EMLYON Business School

Références



**Intrapreneuriat -
Innovation et
Croissance**
Dunod, 2009

Intrapreneuriat - Innovation et Croissance

Véronique BOUCHARD, vous venez de publier *Intrapreneuriat - Innovation et Croissance* aux Editions Dunod. Comment définissez-vous l'intrapreneuriat ?

Il existe de multiples définitions. Pour faire simple, je dirais que l'intrapreneuriat consiste en l'adoption de pratiques et de comportements entrepreneuriaux au sein d'organisations existantes. Personnellement, j'aime bien la définition de SHARMA et CHRISMAN (1999) : «L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus) en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation». Cette définition met l'accent sur le partenariat qui doit nécessairement s'établir entre l'individu et l'organisation et sans lequel la réussite est impossible.

Qu'est-ce qui différencie l'intrapreneur de l'entrepreneur ?

L'intrapreneur est «enchâssé» dans une organisation existante : cette organisation lui fournit des ressources et un filet de sécurité mais elle l'oblige à «gérer les interfaces». L'intrapreneur doit dépenser autant de temps et d'énergie à gérer l'environnement interne et ses chausse-trappes que l'environnement externe et ses incertitudes.

Quelle est l'importance de l'intrapreneuriat dans le contexte de crise qui est nôtre ?

Accrue sans l'ombre d'un doute. Nous ne sommes plus dans les années quatre-vingt, lorsque la priorité était la réduction des coûts. Les entreprises ont peu de gras, leurs processus sont optimisés, leurs activités sous-traitées et souvent délocalisées. C'est l'engagement du personnel et l'innovation à 360° qui va permettre aux entreprises, dès lors qu'elles ont une situation financière saine, de limiter les

dégâts voire de sortir gagnantes de la crise. Les employés doivent être imaginatifs et mobilisés. Pour que leur créativité se transforme en quelque chose de tangible, il faut que ces employés soient guidés et soutenus par des dispositifs *ad hoc* et qu'ils soient, dans la mesure du possible, formés. La communication, la coopération, la prise de risque mesurée deviennent les maîtres mots. L'intrapreneuriat concrétise toutes ces valeurs.

Le positionnement éditorial de votre ouvrage sous-entend que l'intrapreneuriat pourrait s'apprendre, notamment par la formation. Mais cette conviction est-elle discutée...

En effet. Fondamentalement, la formation a pour objectif de modifier les représentations des individus. Par conséquent, elle ne fera jamais de tous des intrapreneurs ! Par contre, elle peut susciter l'envie de se lancer dans l'aventure intrapreneuriale si une opportunité se présente, ou sensibiliser les cadres et les dirigeants aux besoins des intrapreneurs. La formation est souvent l'occasion pour chacun d'évaluer ses forces et ses faiblesses, les compétences de l'intrapreneur qu'il possède déjà et celles qui lui manquent. Enfin, n'oublions pas que la formation est un message d'en haut : la direction d'une entreprise qui finance une formation intensive en intrapreneuriat y croit forcément un peu...

A qui cet ouvrage s'adresse-t-il ?

Cet ouvrage formalise sept ans de recherches, de réflexions et d'échanges au sujet de l'intrapreneuriat avec mes étudiants - notamment expérimentés dans les programmes MBA - et les nombreux managers que j'ai formés - et qui à plus d'un titre m'ont également formée. Cet ouvrage leur retourne ce qu'ils m'ont appris. J'ai eu à cœur de rendre le sujet aussi accessible et concret que possible en m'appuyant sur une multitude de cas, en apportant des réponses à des questions pratiques, et en proposant plusieurs outils conceptuels originaux.



Véronique BOUCHARD,
Professeur associé de Stratégie
à EMLYON Business School

Crédits

EMLYON Newsletter de la Recherche est une publication d'EMLYON Business School | ISSN 1774-7899.

Directeur de la Publication : Patrick MOLLE.

Conception et réalisation : Direction Marketing & Développement.

Photos : Philippe SCHULLER - Christelle VIVIANI.

Document non contractuel | Toutes les marques citées sont déposées par leurs propriétaires | © EMLYON Business School Février 2009

Code : CORP02/09.

EMLYON Business School

23 avenue Guy de Collongue

F- 69134 Ecully cedex

T. +33 (0) 4 78 33 78 00

F. +33 (0) 4 78 33 61 69

Fondée en 1872, EMLYON Business School est affiliée à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon



www.em-lyon.com