

L'actionnariat salarié, moteur de la compétitivité et renouveau de la gouvernance des entreprises

Palais du Luxembourg
Jeudi 4 avril 2013
Jacques Hérard
Groupe Cegos



* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*

La formation des actionnaires salariés

Rendre les salariés acteurs et coproducteurs du développement de l'entreprise



* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*



La naissance du management

*Le développement aux USA des sociétés par actions, propriétés collectives d'actionnaires dispersés, éloignés des instances de contrôle et de décisions des entreprises.

*Cette séparation de la propriété et de la direction, alliée à une grande complexité de ces nouvelles et grandes entités industrielles, confère une importance grandissante au corps des managers et à sa professionnalisation, telle que prônée par Henri Fayol, père spirituel du management, au début du 20^{ème} siècle.



La naissance des Business School

- * La professionnalisation du management est confiée à des institutions spécialisées.

- * Wharton, première Business School, ouvre en 1882, créée et financée par Joseph Wharton, entrepreneur visionnaire de Philadelphie : « *créer une école dans le but de préparer des jeunes hommes à assumer des responsabilités de contrôle et de décision dans l'économie complexe qui est en train d'émerger* ».

- * Dans la suite :
 - ▶ Rockefeller : 1898
 - ▶ Harvard : 1908
 - ▶ Stanford : 1925

Le management arrive en France après 1945

- *Le caractère unique du capitalisme américain incite les élites françaises à suivre le modèle américain pour que notre pays retrouve son rang parmi les grandes puissances.
- *Les hauts fonctionnaires issus de l'ENA (créée le 9 octobre 1945), sont convaincus que l'Etat est le moteur nécessaire pour la transformation et la modernisation de notre économie et de notre industrie face à la résistance supposée des acteurs privés, notamment les PME.
- *La création de grandes sociétés hautement capitalistiques pour restructurer l'industrie sous l'impulsion du Commissariat Général au Plan, incite à se tourner vers le management professionnel, tel que développé aux USA.



Les voyages d'études

- * L'idée de productivité est associée à l'idée de management professionnel, à ses outils, ses méthodes et ses principes de gouvernance : planification, prévisions, études des temps et des mouvements, organigrammes, définitions de fonctions et qualifications, systèmes de motivation, relations humaines...
- * Des voyages d'études sont régulièrement organisés aux USA dès les années 50 pour recueillir les meilleures pratiques de management.
- * Dans le cadre de «missions d'assistance technique au redressement de l'Europe», des ingénieurs-conseils de Cegos se rendent aux USA pour étudier la direction et la gestion des entreprises et y découvrent le management.



Des besoins en formation au management non satisfaits

- * Des modules de formation intenses et courts sont créés pour les cadres en activité, mais ils se révèlent insuffisants pour ancrer de façon durable la pratique effective du management.
- * Il fallait créer un système de formation au management pour les élèves des grandes écoles et des universités.
- * L'INSEAD est créée en 1959 sous l'égide de l'EPA (Agence de Productivité Européenne).
- * Les grandes écoles (HEC, ESSEC...) évoluent très lentement à partir des années 60 et créent des MBA et/ou des Ph.D (ESSEC).



Octave Gélinier

- * « *Gélinier Octave, économiste français. On lui doit d'importantes contributions à l'économie d'entreprise* » (Petit Larousse).
- * Il entre chez Cegos en 1947, à l'âge de 31 ans. Il la quittera à 85 ans.
- * Dans la lign e des grands auteurs-praticiens comme Peter Drucker, il promeut un nouveau mode de management : la DPO.
- * Ses thèmes favoris : management global, formation des dirigeants, stratégie sociale, décentralisation, entreprise créatrice, entrepreneurs familiaux, éthique des affaires... sont exposés dans ses 15 livres et plus de 100 articles.
- * Après avoir passé 3 semaines en voyage d'études aux USA, en 1953, il adapte ce qu'il a vu pour élaborer **un management à la française**.



L'art de diriger

- * En septembre 1956, **Octave Gélinier et Claude Charmont** animent la première session du stage : « *L'art de diriger* » qui sera l'école des patrons.
- * Suivi par plus de 2000 patrons, il remporte un très grand succès car rien n'existe par ailleurs en matière de management pour les dirigeants, dont les besoins sont pourtant patents.
- * « *Y participer a été un choc très fort pour moi qui n'avais pas l'expérience de l'entreprise et qui dirigeais alors une société de mille personnes, j'ai été étonné et captivé par Octave Gélinier.... Le stage était un lieu de débats, notamment sur les finalités de l'entreprise sociales et économiques. Je peux dire aujourd'hui que Cegos a participé à la réussite de Leroy-Somer, en formant nombre de nos cadres* ». Georges Chavanes, Ministre de 1986 à 1988, Maire d'Angoulême et Président de **Leroy-Somer**



Un thème toujours d'actualité (1/2)

- *La « corporate governance » a montré les limites d'un management centré sur l'optimisation de la valeur pour des actionnaires centrés sur le court terme qui conduit à la disparition de l'entreprise.
- *La finalité de l'entreprise, c'est sa pérennité et son développement fondé sur l'innovation, le progrès technique, économique et social.
- *Ces challenges ne peuvent être relevés que de façon solidaire entre les parties prenantes : actionnaires, managers et salariés.



Un thème toujours d'actualité (2/2)

- * La direction de l'entreprise doit être porteuse du progrès en créant une dynamique de création collective de la valeur et une solidarité des parties prenantes.
- * Le redressement productif ne sera possible qu'avec l'effort conjoint et solidaire de tous, actionnaires, managers et salariés.
- * La réussite du Mitbestimmung allemand, les efforts de la Grande-Bretagne développant une politique volontariste dans ce sens sont autant d'incitations à évoluer vers la création et la répartition collective de la valeur



Partager des valeurs et des visions communes

- * La dynamique collective et la solidarité ne peuvent être pérennes que si les parties prenantes partagent la même vision des finalités et des réalités économiques.
- * La formation de tous les salariés à l'économie et à la finance d'entreprise permet de dialoguer et de décider en commun.
- * Il existe une véritable carence en ce domaine, que ce soit au niveau des premières formations ou au niveau des formations professionnelles.



Former à la culture économique

- * Des formations d'une à plusieurs journées pour les salariés dispensées par Cegos permettent à chacun de s'approprier les bases, de comprendre, de prendre conscience de ses actions possibles et d'agir à bon escient.
- * Aujourd'hui, et plus encore en période de crise, il est crucial que tout manager opérationnel et tout salarié aient les clés de lecture qui leur permettent de décrypter le fonctionnement économique de l'entreprise
- * Etre conscient de sa contribution à la performance économique et à la création de valeur permet d'anticiper l'impact financier de ses décisions de gestion



Les bénéfices des formations

* Pour l'entreprise :

- Une meilleure adhésion des salariés aux décisions à fort enjeu économique.
- Un dialogue de gestion renforcé.

* Pour les salariés :

- Une meilleure compréhension du fonctionnement économique de l'entreprise.
- Une clarification pour chacun de son rôle et de sa contribution.
- Des clés pour permettre à l'encadrement d'agir en relais et donner du sens aux décisions à forte valence économique.



La formation doit conforter les bénéfices de l'actionnariat salarié

- * Stratégie de développement à long terme > **Partager les objectifs économiques**
- * Fierté d'appartenance et culture d'entreprise plus forte > **Comprendre les mécanismes financiers**
- * Nouvel état d'esprit vis-à-vis de l'entreprise renforçant la solidarité et donnant l'envie d'apporter sa pierre à l'édifice > **Expliciter les leviers d'action de chacun**
- * Impact très positif sur la culture et le climat > **Apprendre ensemble**



Déroulé pédagogique des formations

1

• Comprendre le contexte économique de l'entreprise et sa stratégie

2

• Savoir lire le bilan et le compte de résultats

3

• Comprendre le fonctionnement du bilan et ses liens avec le compte de résultats

4

• Comprendre l'impact des décisions et situer ses leviers d'action

5

• Partager les enjeux et les données clefs

6

• Gagner ensemble



BEYOND KNOWLEDGE*

* Bien plus que des savoirs

www.cegos.com

www.cegos.fr