

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



FORUM ESSEC INTERDISCIPLINAIRE

« QUESTIONNER LA CRISE »

L'INNOVATION RESPONSABLE, MIEUX GERER LA TENSION ENTRE PRUDENCE ET PRISE DE RISQUE

9 AVRIL 2009 – MAISON DES ARTS ET METIERS

9 h – INTRODUCTION

PROF. ALAIN PEKAR LEMPEREUR

Innovater ? Oui plus que jamais, mais sans la ruine de l'âme

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme ». Cette formule célèbre du *Pantagruel* de Rabelais reste d'actualité au moment où l'on doit, dans un cycle classique de crise, d'un côté, *questionner certaines innovations passées*, évaluer ce qui, dans le monde financier ou dans celui des rémunérations par exemple, a servi ou desservi l'intérêt général, pour revenir à l'application du *principe de prudence* et, d'un autre côté, *développer de nouvelles réponses* par une nouvelle *prise de risques* en délibérant sur des innovations pertinentes – politiques, managériales, organisationnelles, institutionnelles, sociales, etc. – comme remèdes pour relever les défis de la crise. Cette conscience double – d'innovations passées en crise et d'innovations dans la crise – définit les conditions d'un leadership et d'une innovation responsables et s'exerce pour orienter la réflexion et l'action de chacun emportant des évolutions personnelles, mais aussi internes et externes aux organisations et s'étendant aux différents niveaux géographiques, de l'espace local à l'espace mondial, en passant par les espaces nationaux et européen. Elle conduit en temps de crise à un dosage subtil, quasi pascalien, à distance des fausses sciences et des réponses extrémistes ; elle invite à un *juste équilibre* pour mieux gérer la tension entre prudence, pour éviter les excès d'hier, et prise de risque, pour empêcher l'inertie.

9 h 30 – TABLE RONDE 1

LA PRUDENCE, CONDITION DE L'INNOVATION

PROF. LAURENT BIBARD

Apprendre à voir venir les choses

Les anciens sont à des années lumières du sens moderne du "tout contrôle" de la nature qui selon eux, "aime à se cacher". Ils l'écoutent, et en cultivent l'adaptation au rythme. Il ne faut jamais forcer les choses, mais en revanche s'exercer, en particulier en politique, à saisir l'occasion d'une action adéquate. Les rythmes entre crise et développement sont inévitables. Il faut seulement apprendre à les voir venir : c'est un art qui se cultive.

PROF. GILLES VAN WIJK

Innovation ?

Comment l'innovation permettrait-elle de trouver une solution de l'intérieur à la crise de notre système économique, quand c'est le système lui-même qui est en cause? Ni les plans de relance, ni les nouvelles réglementations, ni le retour de la croissance annoncé régulièrement dans les journaux ne réussissent à vaincre la crise. Lentement, sourdement c'est quelque chose d'autre qui monte. Nous renonçons à la vie à crédit comme la relance nous y porte encore ; avec plus de réglementations qui nous encadrent mais nous déresponsabilisent ; avec plus de méthode Coué où la communication remplace la création de valeur. Nous découvrons notre responsabilité dans l'élaboration progressive d'une valeur durable – l'innovation.

PROF. PAUL ANDRÉ, ANNE CAZAVAN-JENY, WOLFGANG DICK, CHRYSTELLE RICHARD & PETER WALTON

Auditors feel the heat. Do not throw away accounting rules.

Despite the fact that the evidence of the last hundred years is that the financial markets want transparency from companies and punish doubtful figures, regulators have been very tempted to think that the solution to bank misjudgements is to throw away the accounting rules: the 'ignorance is bliss' solution. Standard-setters have been put under great pressure as the system cracks under the stress of the crisis. But users have started to fight back. The auditors are next in line, as they are pressured to sign off going concern issues of banks that may disappear next week.

PROF. HERVE MATHE

Le devoir d'innover maintenant: Obligation nécessaire ou formidable opportunité d'oser ?

11 h – PAUSE

11 h 15 – TABLE RONDE 2

LA PRISE DE RISQUE, CONDITION DE L'INNOVATION

PROF. FABRICE CAVARRETTA

When trying to do good leads to very bad: robust organizational design as an alternative to the frailty of small-step improvements.

Many organizational factors have a contradictory effect: they improve performance on average, yet increases variability to the point where more catastrophes happen. Such beneficial average effect occurring simultaneously with a detrimental increase in exceptionally low outcomes is a *mean-variance* tradeoff. This concept has been developed in operational research and finance, yet is relatively neglected in management circles. I propose an enlargement of our managerial logic to take it into account in order to design *robust organizations*.

PROF. MAURICE THEVENET

Manager dans la crise : Nouvelles priorités et moyens de mise en oeuvre

La profondeur et la brutalité de la crise ont des conséquences évidentes sur le management dans les entreprises. Elles révèlent aussi une certaine crise du management dans nombre des hypothèses plus ou moins implicites qui l'ont sous-tendue ces dernières décennies. Il est alors nécessaire de s'interroger sur les priorités du management aujourd'hui et les moyens de les mettre en oeuvre.

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



PROF. RENE DARMON

Subir ou surmonter la crise ? Le dilemme du marketing

Dans la période de récession que traverse actuellement l'ensemble des économies occidentales, les entreprises qui font généralement face à des baisses de revenus sont souvent tentées de réduire leurs coûts, et en particulier leurs dépenses d'investissement en marketing, aggravant ainsi les effets de la crise. Au lieu de subir ainsi la crise de plein fouet, la fonction marketing peut au contraire être renforcée pour recréer et stimuler à nouveau la demande. On peut ainsi recenser quelques mesures efficaces que les entreprises peuvent mettre en œuvre dans le cadre d'un marketing de période de crise économique.

PROF. HUGUES BOUTHINON-DUMAS

Remettre en cause le droit de ne pas trop contribuer aux pertes d'aujourd'hui après avoir encaissé les profits d'hier

N'est-il pas choquant que ceux qui ont le plus profité de la prospérité financière hier n'aient guère à craindre de devoir contribuer aux pertes qui apparaissent aujourd'hui avec la crise ? Il convient tout d'abord de comprendre les mécanismes juridiques qui font que les profits encaissés sous la forme de dividendes, de primes ou de bonus ne peuvent normalement pas être appelés pour couvrir les pertes de la période ultérieure.

Ensuite, il faut souligner que les mécanismes correctifs, qui pourraient théoriquement permettre de rechercher la responsabilité de ceux qui ont pu contribuer aux déséquilibres constatés aujourd'hui, sont notoirement faibles. Les règles qui gouvernent les rapports entre les flux financiers passés, présents et futurs dans les sociétés apparaissent ainsi porteuses d'injustices et d'incitations négatives. S'il est illusoire d'exiger de « rendre l'argent », du moins peut-on espérer que la crise actuelle soit l'occasion de réformer le droit de la rémunération des actionnaires et des dirigeants de manière à les responsabiliser.

PROF. THIERRY SIBIEUDE

Le développement durable, source d'innovation

12 h 45 – Transition : LA RECHERCHE, SOURCE D'INNOVATION

PROF. MARC DEMANGE, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

13 h – DEJEUNER

14 h 15 – COMMENT SUSCITER L'ENVIE D'INNOVER CHEZ LES JEUNES DIRIGEANTS ?

PIERRE TAPIE, DIRECTEUR GENERAL DE L'ESSEC

15 h – TABLE RONDE 3 : LES INNOVATIONS ECONOMIQUES ET FINANCIERES

PROF. FREDERIC JENNY

La crise économique et financière, la régulation et la concurrence

La crise financière, et la crise économique qui en découle, suscitent une légitime interrogation sur la capacité de l'économie de marché à promouvoir la croissance et le bien être. Si les années 1990 et le début des années 2000 ont vu une montée en puissance du droit de la concurrence pour encadrer notre activité économique, c'est désormais sur l'intervention publique et le droit de la régulation, plus intrusifs que le droit de la concurrence, que se fondent les espoirs de redressement de nos économies et de retour à la prospérité.

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



Mais il convient de nuancer le propos de ceux qui annoncent la mort du libéralisme économique et la fin du rôle éminent du droit de la concurrence pour réguler le fonctionnement des marchés en analysant précisément l'origine de la crise, ses manifestations et les remèdes qui sont envisagés pour évoquer, ensuite, le rôle des autorités de concurrence en période de crise et la façon dont celles-ci vont influencer la mise en oeuvre du droit de la concurrence. C'est l'exercice auquel se sont livrées, à la mi-février 2009, les autorités de concurrence des pays membres de l'OCDE lors d'une réunion du Comité de la concurrence de cette institution. Les propos qui suivent ne constituent pas un résumé de ces échanges mais ont pour ambition de commenter les principaux thèmes qui y ont été abordés.

PROF. MARC GUYOT

Jongler avec de la nitroglycérine, les innovations de politique monétaire pour sortir de la crise.

Les mécanismes de la *crise financière* sont maintenant bien connus et ses causes macroéconomiques profondes apparaissent de plus en plus clairement. En revanche la crise économique qui en a découlé est beaucoup plus violente que ce que prévoyaient les économistes et les gouvernements fin 2008. Les remèdes classiques de politiques budgétaires et monétaires lancés par les gouvernements ne s'avèrent pas suffisants. En effet pour que les remèdes habituels opèrent, il aurait fallu un marché financier et un système bancaire dans un état normal de *fonctionnement*. Ce relais étant à genou, il empêche les mesures de reprise de jouer normalement. Des solutions audacieuses et dangereuses sont en train d'être prises par les autorités monétaires pour pallier cette déficience avec le retour de la planche à billets. Cet ultime recours semble être à la fois le seul moyen à court terme de relancer l'activité économique et c'est en même temps la voie la plus sûre pour provoquer une crise encore pire dans les années qui viennent.

PROF. MICHEL BARONI

La crise immobilière est-elle inéluctable ?

L'évolution des prix immobiliers ces dernières années a montré que le modèle d'explication des prix prend de plus en plus en compte les taux d'intérêt, quel que soit le segment de marché. C'est l'une des conséquences de la financiarisation des actifs immobiliers. La baisse des taux d'intérêt liée aux principales mesures de relance économique peut-elle avoir un effet sur les valeurs immobilières ? La valeur d'utilité intrinsèque aux actifs réels peut-elle reprendre le dessus ? La réponse à ces questions aura un véritable impact sur la réallocation des actifs pendant la crise et sur les portefeuilles d'épargne des pays développés.

PROF. JEAN-MARIE CHOFFRAY

Internet au coeur de la révolte des investisseurs

Internet compte au nombre des bouleversements les plus importants ayant touché le domaine de l'investissement au cours des dix dernières années. L'accès instantané à toutes les informations publiées par les entreprises cotées, la disponibilité d'outils d'analyse puissants et la possibilité de passer des ordres d'achat ou de vente de tout produit financier en temps réel, créent un nouvel *espace de liberté*. C'est un changement aussi radical dans le domaine de la gestion de l'épargne mondiale que l'arrivée de l'ordinateur individuel dans le domaine de la gestion de l'information.

Bien sûr, l'activité d'investissement est une activité professionnelle exigeant rigueur et détermination. Elle demande également de perdre nombre d'illusions sur la politique (et le courage de ses acteurs), sur l'entreprise (et la compétence de ses dirigeants) et sur les hommes (et leurs motivations profondes) ! L'effondrement récent des marchés, et la profonde remise en cause des acteurs traditionnels du secteur financier, illustrent le rôle actif de ces *nouveaux* investisseurs. Si ce n'est pas encore la *révolution*, il s'agit, sans aucun doute, d'une réelle *révolte*.

THADEE TYL, X ENSAE, président, Rivoli Fund Management

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



ANDRE ARENY, ESSEC EMBA 02, créateur et gestionnaire de patrimoine

AUTRES TABLES RONDES DE THEMES D'ENTREPRISE

15 h – TABLE RONDE 4 : DE LA CREATIVITE AU PROCESSUS D'INNOVATION

PROF. EMMANUELLE LE NAGARD

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. Le degré d'innovation des nouveaux produits et services permet de se différencier. D'où la nécessité d'être créatif en amont du processus d'innovation, et de pouvoir gérer efficacement l'ensemble du processus afin de pouvoir développer et lancer des nouveaux produits et services à la fois innovants et adaptés aux besoins des consommateurs et clients entreprises.

CHRISTIAN SAUZIN, directeur Marketing, Fenwick-Linde

WYNNE LEWIS, directeur Recherche & Développement, 3M

JEAN-PAUL MANET, directeur Innovation, NESTLÉ

PROF. MARYSE DUBOULOY

Quand la crise interroge notre rapport à la réalité

Sur une base annuelle, des groupes d'une quinzaine de personnes se réunissent simultanément dans une trentaine de pays afin d'évoquer les événements de l'année écoulée. L'objectif est d'identifier collectivement les logiques conscientes et inconscientes à l'œuvre dans la société dans laquelle ils se trouvent. Cette communication rend compte des réflexions du groupe qui s'est tenu en France. Le constat est celui d'une civilisation hypermoderne avec ses divers symptômes, en particulier l'excès (vitesse, urgence perpétuelle, stress, raccourcissement du temps, délitement du lien social et individualisme forcené...). Toutes les personnes présentes ont parlé d'un réel bouleversement de leur relation au monde.

- S'il y a toujours eu une plainte par rapport à l'hypermodernité, aujourd'hui elle semble être un facteur très déstabilisant voire angoissant.
- L'illusion de toute-puissance de cette société est de plus en plus clairement perçue.
- Les participants s'inquiètent de l'absence grandissante du symbolique et de l'envahissement du réel (le règne du pragmatisme) de plus en plus violent.
- Ils appellent de leurs vœux la disparition de cette société, mais ne voient pas ce qui pourrait venir la remplacer.
- Nombre de participants avouent ne plus comprendre les événements du monde qui les entourent.
- Plusieurs participants se sont fortement engagés dans leur sphère d'action et y prennent du plaisir ; ils ont dû vivre une rupture, faire des choix et changer d'environnement, de position. Ils ont dû redéfinir le périmètre dans lequel ils se sentent sujet social.

L'analyse est celle d'une société dans un processus de deuil par rapport à ses anciens objets d'investissement. Tous les stades du processus de deuil ont été évoqués: *le déni*, la *déliation* des pulsions, la *dépression* et le *rétablissement*.

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



15 h – TABLE RONDE 5 : LES RESSOURCES HUMAINES, MOTEUR DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

XAVIER PAVIE, enseignant-chercheur, Institut ESSEC ISIS

ANNE BROCHES, directeur des Ressources humaines, LCL

GONTRAND LEJEUNE, président national, Centre de jeunes dirigeants (CJD)

LUIS MOLINA, directeur des Ressources humaines, EDF Commerce

PROF. LAURENCE DE CARLO

Encourager l'émergence de leaders sans oublier de former des managers, ou retrouver le sens de la réalité

La crise économique et financière que nous traversons peut être lue à travers un prisme psychosociologique comme une perte du sens de la réalité par de nombreux acteurs. En particulier, la promesse de rémunérations exorbitantes a encouragé le développement de produits financiers opaques et risqués. Dès 1977, Abraham Zaleznik, dans un article de la *Harvard Business Review* devenu depuis un classique, défendait la présence en entreprises non seulement de managers, qui s'attachent aux tâches concrètes à réaliser dans le cadre de procédures connues, mais aussi de leaders, dont l'enthousiasme motivant permet de diffuser leur vision à long terme.

Depuis, les entreprises ont vu apparaître et contribuer à l'ascension de nouveaux individus, ni managers ni leaders au sens de Zaleznick, qui ont concouru à la situation de crise que nous connaissons. Définis comme narcissiques, pervers ou états-limites, ces individus ne disposent ni du sens de la réalité des managers, lequel s'inscrit dans des procédures, ni de celui des leaders, lequel sert de socle à leur vision à long terme. Pour nous formateurs, il est important d'inscrire nos enseignements dans la réalité afin d'encourager l'émergence de leaders sans oublier de former des managers.

15 h – TABLE RONDE 6 : DIVERSITE ET HANDICAP, SOURCES D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE

PROF. STEPHANE GRÖSCHL

DIANA DERVAL, président, DervalResearch

JEROME ADAM, fondateur, EasyLife Conseil

17 h – SYNTHÈSE ET CLÔTURE

Intervention TADEO (Multiplex)

PROF. HERVÉ MATHE

18 h – COCKTAIL DE CLOTURE

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

