

MANAGEMENT MATTERS

**ETUDE SUR LE MANAGEMENT
INDUSTRIEL 2014**

The background of the lower half of the page is a dark blue gradient. It features a faint, repeating pattern of small squares or rectangles, creating a grid-like texture. Overlaid on this are several bright blue, diagonal streaks that radiate from the bottom left corner towards the top right, giving a sense of motion and depth. The overall aesthetic is modern and technological.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
POURQUOI Y PRETER ATTENTION?	6
METHODOLOGIE.....	8
Operations 'Lean'	8
Gestion de la Performance et des Objectifs	8
Gestion des Talents	9
Structure Organisationnelle.....	9
LES PRATIQUES MANAGERIALES: EXEMPLES	11
ETENDUE GEOGRAPHIQUE DU PROJET.....	14
QUELS FACTEURS EN CAUSE?	18
Structure de l'Actionnariat	18
La Concurrence	19
La Mondialisation.....	20
Le Capital Humain	21
La Régulation du Marché du Travail	22
Les perceptions et perspectives du point de vue des managers.....	23
LES DIFFERENCES REGIONALES.....	25
FOCUS REGIONAL: L'EUROPE	26
Performance de l'entreprise par type de management: le cas de l'Europe	28
Performance par industrie: l'exemple de l'Europe.....	30
CONCLUSIONS	31

LETTRE AUX RESPONSABLES INDUSTRIELS

Madame/Monsieur,

Nous souhaitons vous remercier pour l'attention et l'aide que vous avez apporté à notre projet de recherche.

Le projet de recherche sur les pratiques managériales est une initiative de recherche internationale qui analyse les différentes formes de management au sein de nombreuses entreprises et pays. Piloté depuis le *Centre for Economic Performance*, ce projet est le fruit d'un travail commun de chercheurs, effectué à la *London School of Economics*, à l'Université de Stanford and à *Harvard Business School*, avec le soutien de plusieurs Banques Centrales, de Ministères des Finances et de Fédérations patronales du monde entier.

Nous avons ainsi mené plus de 20 000 entretiens téléphoniques dans plus de 35 pays différents depuis 2001, entre autres dans les secteurs industriels, la sante, l'éducation.

Soyez assurés que toutes ces données sont strictement confidentielles. Aucun nom de sociétés ou de responsables n'est cité, afin de respecter la confiance que vous avez témoignée à notre égard. Seules les conclusions générales sont présentées. De plus, aucune donnée financière n'a été discutée, seules les formes de management et les structures industrielles ont été abordées.

Nous espérons que vous apprécierez la lecture de ce rapport et nous vous renouvelons nos remerciements les plus sincères pour votre temps et votre précieuse coopération tout au long de ce projet.

Nous apprécions tout commentaire et toute suggestion concernant nos recherches ; n'hésitez pas à nous les communiquer à l'adresse suivante : cep.managementproject@lse.ac.uk.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

L'équipe du bureau d'étude,

**Centre for Economic Performance
London School of Economics**

INTRODUCTION

Cette étude est un projet collaboratif qui regroupe les chercheurs de la London School of Economics (LSE), Stanford University, Harvard Business School, Oxford University et Cambridge University qui étudie les pratiques de management dans l'industrie et quel impact ceci a sur l'industrie. On note de grandes disparités dans la performance des organisations au sein et entre les secteurs et les régions. Les facteurs comme la main d'œuvre et les capitaux, qui servent normalement à expliquer ces différences, ne sont pas capables d'expliquer ces disparités.

Jusqu'à présent, une part de cet écart a été attribuée à la variété de qualité de management à travers l'industrie. Cependant, il n'y avait jamais eu une base de données chiffrée complètes sur les pratiques de management au niveau des entreprises. La raison d'être du projet est de pallier à ce manque. Depuis 2011 nous nous sommes entretenus avec plus de 20 000 managers dans 35 pays en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Océanie, en Europe, en Asie et en Afrique, ce qui a contribué à élaborer la première base de données sur le management à l'international, pour enfin comprendre si oui ou non le management peut expliquer cette disparité dans la productivité.

Nous avons trouvé que les pratiques de management varient beaucoup au sein des pays étudiés, mais aussi entre pays, et que ces pratiques sont largement liées à la performance de l'entreprise mais aussi à la performance économique nationale. Les facteurs clés associés aux bonnes pratiques de management sont l'existence de marchés compétitifs, le statut de multinationale, le savoir-faire des employés, et la structure de l'actionnariat, qui sont tous détaillés plus bas.

La base de données que nous avons collectée jusqu'à présent est non seulement utile pour les managers dans l'industrie et les actionnaires/propriétaires, mais a aussi été utilisée dans la rédaction de plusieurs revues académiques, aussi bien que dans l'élaboration de politiques publiques, que pour la compréhension et la mise en place de pratiques de management modernes par les partis prenants.

Nous sommes actuellement dans une des phases les plus difficiles dans l'histoire économique en termes de conjoncture globale et de croissance industrielle. Notre recherche est un pas clé pour l'élaboration de politiques publiques dans le futur et aura une étendue importante à travers le monde. Comme nous l'avons dit plus haut, le projet a été approuvé par plusieurs Banques Centrales et universités, et associations industrielles. Votre participation et votre aide dans ce projet est cruciale pour sa continuation et aussi pour l'élaboration de politiques publiques. Encore une fois, nous vous remercions pour votre contribution.

POURQUOI Y PRETER ATTENTION?

Depuis le début du projet, en 2001, notre hypothèse a été que les pratiques de management ont un réel impact sur la performance.

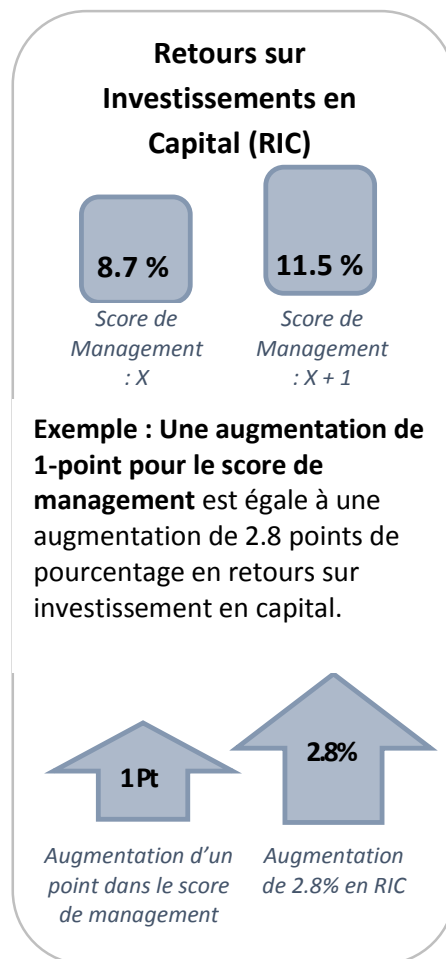
Pour démontrer cette hypothèse, en collaboration avec des responsables industriels et des sociétés de conseil, nous avons créé un outil pour mesurer et analyser les pratiques managériales parmi les entreprises et industries.

Durant ces entretiens, nous avons recueilli un large échantillon de réponses sur les pratiques managériales et avons constaté l'existence d'une grande variété de styles de management. Nous nous sommes ainsi efforcés d'analyser et de codifier ces retours grâce aux outils analytiques développés par nos experts.

Jusqu'à présent, nous avons trouvé qu'il y a une forte corrélation entre les pratiques de management et la performance de l'entreprise, et en particulier la productivité, les retours sur le capital, le volume des ventes, la croissance des parts de marché, et la capitalisation boursière. Nous avons trouvé qu'une amélioration dans le score de management est associée à une amélioration dans plusieurs mesures de performance, phénomène illustre dans le diagramme ci-contre.

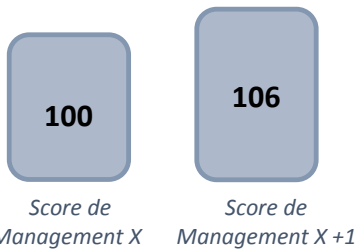
Comprendre comment les pratiques de management contribuent à ces améliorations est clé pour comprendre ce qui motive la productivité. Notre recherche a jusqu'à présent montré qu'améliorer les pratiques de management est un moyen efficace d'obtenir plus de rendement pour la main d'œuvre et les capitaux existants. Améliorer le management d'un point est l'équivalent d'une augmentation en capital de 65%, ou d'une augmentation de 25% en main d'œuvre, est cela est vrai pour toutes les entreprises indépendamment du secteur, de la rentabilité, de l'historique de la croissance en productivité et de la taille de l'entreprise.

Ceci est important, parce que, bien qu'une augmentation d'un point en qualité de management soit difficilement atteignable, ceci est potentiellement moins coûteux que l'augmentation équivalente en main d'œuvre et en capital.

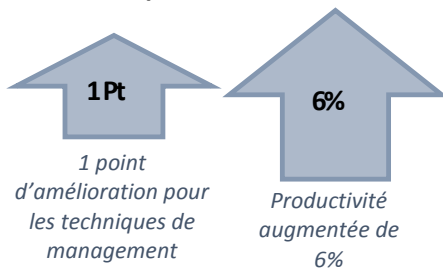


De meilleures pratiques managériales sont associées à de meilleurs résultats *

Productivité¹ (Indexée)

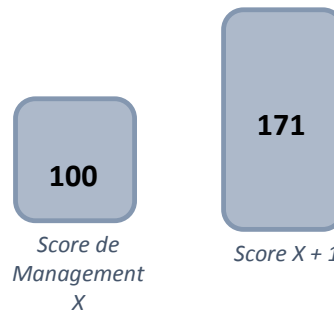


1 point d'amélioration pour les pratiques managériales correspond à une augmentation de 6% de la productivité

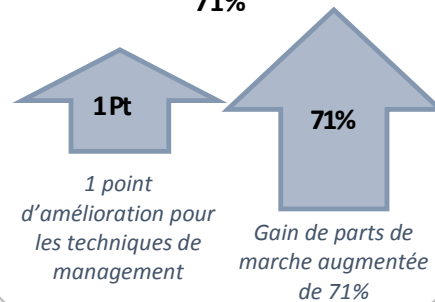


¹Ventes par employé

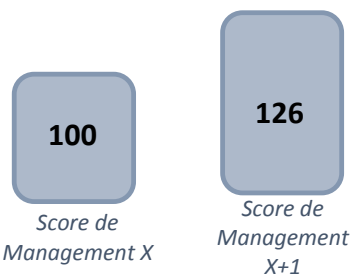
Gain de Parts de Marché (Indexée)



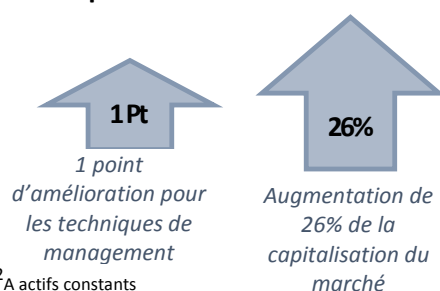
1 point d'amélioration pour les pratiques managériales correspond à un gain de parts de marché de 71%



La Capitalisation du Marché² (Indexée)

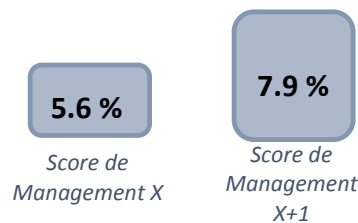


1 point d'amélioration pour les pratiques managériales correspond à une augmentation de 26% de la capitalisation du marché

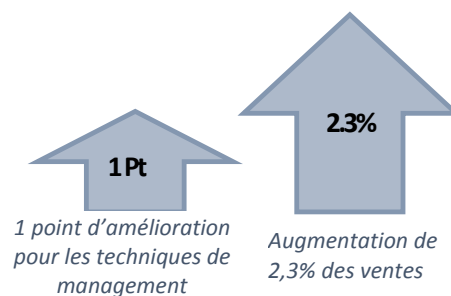


²A actifs constants

La Croissance des Ventes



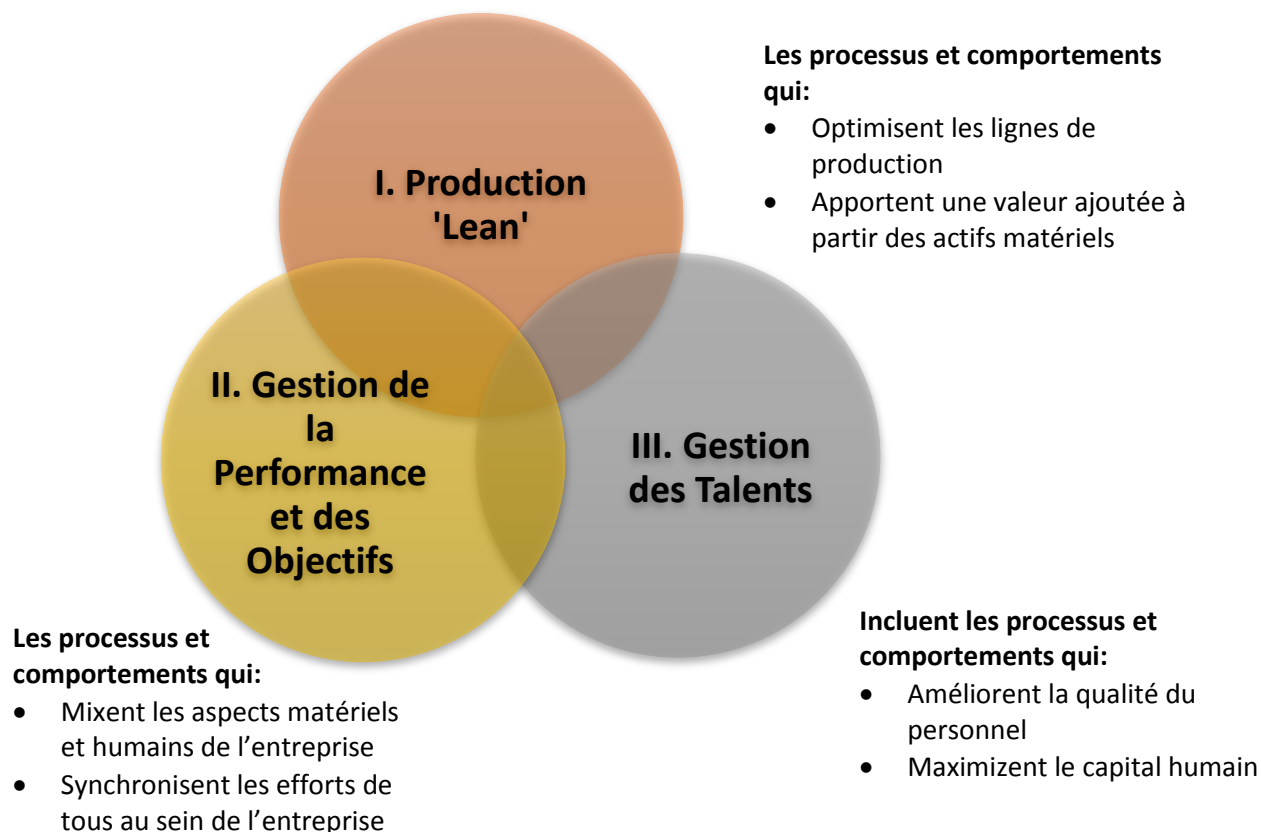
1 point d'amélioration pour les pratiques managériales correspond à une augmentation de 2,3% des ventes



* The data in this graph uses over 6,000 firms from our sample

METHODOLOGIE

Pour étudier les pratiques de management, nous nous entretenons avec des directeurs de site industriel pendant 45-60 minutes, afin d'étudier les pratiques managériales portant sur les 3 axes suivants:



Ces trois axes sont partagés en 18 questions, qui portent sur ces thèmes dans plus de détail. Ceci nous permet d'étudier les pratiques de management dans des secteurs plus spécifiques de l'usine.

Operations 'Lean'

Cette partie de l'entretien porte sur le côté purement opérationnel de l'entreprise, et plus spécifiquement quels processus et comportements ont été mis en place pour optimiser la production. Cette partie de l'entretien porte sur 3 sujets :

- Comment les processus 'lean' ont été mis en place
- Pourquoi le 'lean' a été mis en place
- Quelles sont les attitudes envers l'amélioration continue

Gestion de la Performance et des Objectifs

Cette partie de l'entretien est divisée en 2 sous-parties, la première couvre le management des performances sur le site, et plus spécifiquement comment la performance est mesurée, suivie et revue.

Cette partie de l'entretien porte sur 3 sujets :

- Comment la performance est mesurée
- Comment la performance est suivie et revue
- Comment la différence dans les niveaux de management est gérée

La deuxième sous-partie de cet axe porte sur les objectifs et goals de l'entreprise, notamment :

- Le type d'objectifs
- Comment les objectifs sont simplifiés communiqués aux ouvriers
- L'échéance des objectifs
- La motivation derrière les objectifs

Gestion des Talents

La troisième partie du questionnaire porte sur la gestion des talents dans l'entreprise. Les principaux thèmes discutés ici sont:

- Comment l'entreprise attire et développe les talents
- Son processus pour identifier, développer et récompenser les talents
- Les mesures mises en place pour gérer la sous-performance

Structure Organisationnelle

Nous étudions également la structure organisationnelle, et considérons plusieurs aspects de l'autonomie des managers et des ouvriers, aussi bien que les aspects de la structure hiérarchique.

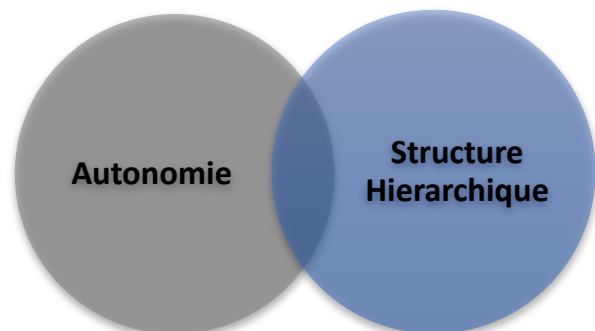
Pour les **managers**, nous voulons comprendre:

- Leur autonomie par rapport au recrutement et au licenciement des ouvriers
- Leur rôle dans l'introduction de nouveaux produits
- Leur degré d'autonomie dans les dépenses qu'ils peuvent faire sans accord préalable d'un supérieur hiérarchique
- Leur implication dans les tâches de vente et de marketing

Pour les **ouvriers** nous voulons comprendre:

- Qui décide de la cadence du travail
- Qui décide de la répartition des tâches des ouvriers et des équipes

Tout cela est étudié en prenant en compte:



- Le nombre de niveaux hiérarchiques au-dessus (N+1,2,3) et au-dessous (N-1, 2, 3) du manager.
- Les changements dans la structure hiérarchique dans les trois dernières années.
- L'étendue du contrôle managérial (nombre de managers par rapport à l'effectif total)

LES PRATIQUES MANAGERIALES: EXEMPLES

La Production 'Lean'

La meilleure pratique: Les processus de fabrication 'lean' sont mis en place partout dans l'usine, et ce depuis plusieurs années. Le 'lean' fait partie intégrante de la culture de l'entreprise, et a été introduit pour atteindre les objectifs de l'entreprise, donc dans une optique d'être le meilleur sur le marché. Les employés d'une entreprise analysent de façon continue le processus de production dans le cadre de leurs responsabilités quotidiennes. Les employés analysent les étapes de production les plus importantes lors de réunions régulières. Chaque problème est enregistré dans une base de données spéciale contrôlant les processus les plus importants, chacun d'eux devant être réexaminé et résolu par un responsable.

Pratique intermédiaire: L'entreprise a introduit certains processus 'lean', mais ils sont limités à une certaine partie de l'entreprise, ou sont encore dans la phase de développement. L'implémentation de ces processus est faite en sorte à réduire les coûts, et donc à augmenter l'efficacité du processus de production. Les employés identifient les problèmes dans le processus de production, et certaines solutions sont revues pendant des réunions régulières entre les employés et le manager.

Pratique médiocre : Une entreprise n'a mis en place aucun mécanisme servant à la documentation ou à l'amélioration des processus de production, ceux-ci restent traditionnels. Le responsable admet que la production a lieu dans un environnement où rien n'est conçu pour encourager ou soutenir l'innovation (en termes de processus d'amélioration).

Gestion de la Performance

La meilleure pratique:

L'entreprise suit sa performance grâce à plusieurs indicateurs, qui sont mesurés de manière formelle et en continu. Les informations sont mises à jour automatiquement sur le système informatique, auquel tout le monde a accès. Plusieurs systèmes visuels dans l'usine permettent aux ouvriers de vérifier leur(s) performance(s) par rapport aux indicateurs. La performance est revue dans des réunions régulières avec l'équipe de direction, et un plan d'action pour chaque item de la réunion est mis en place. Les résultats des réunions et les détails des plans d'action sont communiqués à tous les employés de l'entreprise. Les plans d'actions sont suivis en continu pour s'assurer qu'ils progressent.

Pratique intermédiaire:

L'entreprise a mis en place plusieurs indicateurs de performance qui sont suivis quotidiennement et revus dans des réunions régulières avec l'équipe de direction. Les ouvriers ont accès aux indicateurs, qui sont publiés sur le serveur de l'entreprise. Celui-ci est mis à jour mensuellement. Le responsable vérifie régulièrement les plans d'action issus des réunions, et des actions sont mises en place pour rectifier les problèmes potentiels.

Pratique médiocre:

L'entreprise suit sa performance utilisant seulement le volume produit comme indicateur. L'équipe de direction voit les chiffres, mais ils ne sont pas communiqués aux équipes de production. La performance est revue de manière informelle, avec des réunions mises en place seulement pour traiter certains problèmes spécifiques à la production. Il y a peu (ou pas) d'initiative pour rectifier un problème ou traiter un délai dans le plan d'action.

Gestion des Objectifs

La meilleure pratique:

Les objectifs financiers et non-financiers de l'entreprise sont équilibrés et sont passés en revue régulièrement pour refléter de potentiels changements macro-économiques et pour s'assurer qu'ils restent atteignables. Les objectifs non-financiers sont considérés clés pour la réussite et la viabilité de l'entreprise. Ces objectifs sont cascades jusqu'à chaque ouvrier. Les goals et objectifs de l'entreprise sont clairement communiqués à chacun pour motiver les ouvriers à comparer leur performance aux autres et pour créer une ambiance compétitive.

Pratique Intermédiaire:

L'entreprise a certains objectifs non-financiers, qui font partie de l'évaluation des managers, mais ils ne forment pas une priorité pour l'entreprise. La mesure des objectifs est claire et détaillée pour chaque département. Les objectifs sont mis en place de manière à ce qu'ils soient atteignables, en prenant en compte par exemple la disponibilité de matières premières ou la capacité des machines. La performance des équipes et/ou des départements est publique et accessible par tous.

Pratique médiocre:

Les objectifs de l'entreprise sont purement financiers et opérationnels, et sont toujours à court-terme. En général, l'entreprise a des objectifs qui ne sont pas cascades au reste de l'entreprise, le reste des équipes n'est pas au courant de leurs objectifs. Les échéances sont généralement dépassées, et leur mise en place dépend de l'expérience de l'équipe de direction.

Gestion des talents

La meilleure pratique:

Attirer et développer les talents à tous les niveaux de l'entreprise est formalisé par des objectifs clairs et des récompenses. Les managers et les non-managers sont payés par rapport à leur performance, et il y a un système de récompense financière et non-financière pour l'atteinte de ces objectifs. Des entretiens réguliers sont en place pour évaluer la performance individuelle de chaque employé, et identifier les meilleures et pires performances. Les employés dont la performance n'est pas adéquate bénéficient d'un plan de performance immédiatement. Les meilleurs employés sont récompensés par un plan de carrière personnalisé qui leur permettra de développer les compétences nécessaires pour une

croissance optimale au sein de l'entreprise. Celle-ci offre les meilleures opportunités pour ses meilleurs employés, mais aussi pour les meilleurs candidats.

Pratique intermédiaire:

Attirer et développer les talents est une chose importante pour l'équipe de direction de l'entreprise, mais cela ne fait pas partie de leur évaluation. Tous les employés ont droit à une évaluation régulière, et la paye dépend de la performance individuelle. Les éléments sous-performants sont identifiés lors de ces évaluations et on leur donne un poste moins critique. Les meilleurs éléments sont identifiés et on les considère pour une éventuelle promotion.

Pratique médiocre:

L'entreprise n'a pas de système en place pour attirer ou développer les talents. Les managers et les ouvriers ne sont pas payés en fonction de leur performance, il n'y a pas de conséquences pour la sous-performance, à part certaines mesures disciplinaires (mais les ouvriers ne sont jamais licenciés). L'entreprise n'a pas de système de promotion en place car il y a très peu de place pour le développement des talents, personne n'a été promu récemment.

ETENDUE GEOGRAPHIQUE DU PROJET

Le projet a débuté avec l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, et les Etats-Unis, et s'est étendu progressivement, pour inclure aujourd'hui 35 pays sur 5 continents. Afin de maximiser la représentativité et de valider nos résultats, nous avons considéré une liste d'entreprises de différents pays et secteurs industriels. Nous avons ensuite sélectionné au hasard des responsables de direction pour participer à notre étude. Pour cette étude sur le secteur industriel, nos exemples incluent des entreprises employant de 50 à 5000 salariés.

La participation à cette étude étant totalement volontaire, nous avons également enregistré le taux de réponse et nous nous sommes assurés de l'impartialité de nos résultats.

Depuis 2001, nous nous sommes entretenus avec plus de 20 000 directeurs de site industriels.

Etendue Geographique du Projet



RESUME DES RESULTATS

MANAGEMENT INDUSTRIEL

CITATIONS MÉMORABLES

La bonne définition ?

- **Manager:** "Nous appartenons à la Mafia"

Analyste: "Je pense que ça correspond à la catégorie 'autre', mais je peux mettre 'multinationale Italienne'"

Certains managers étaient trop honnêtes...

- **Analyste:** "Si ça ne vous dérange pas, pourriez-vous me donner une idée du montant de votre bonus?"

Manager: "Je ne le dit même pas à ma femme!"

Analyste:

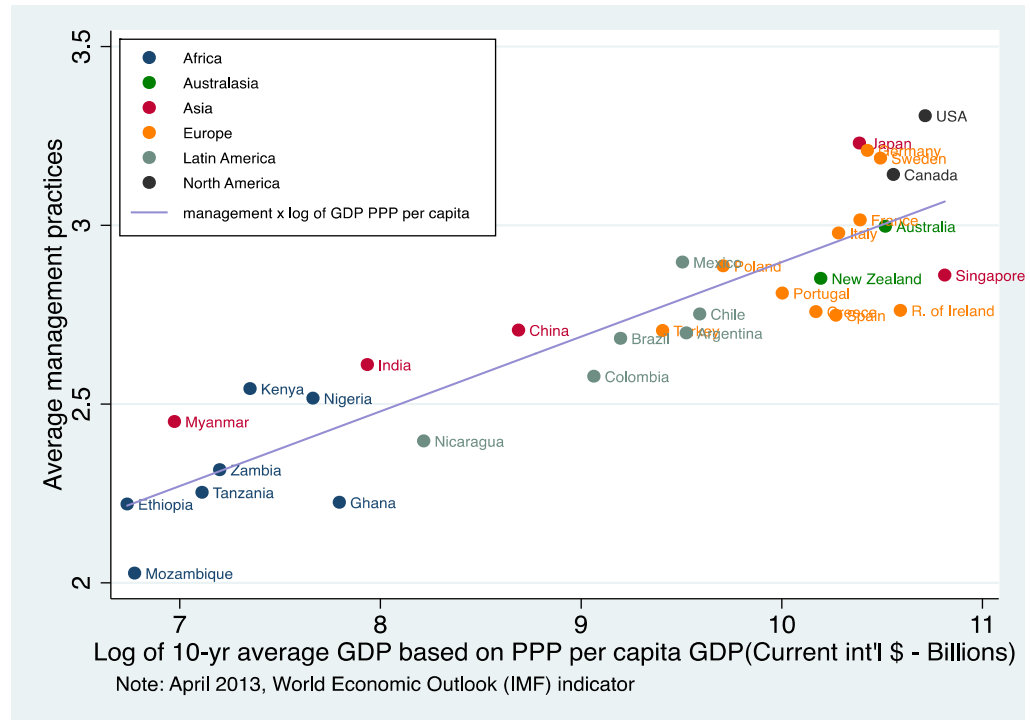
"Honnêtement, c'est probablement une bonne chose..."

... tandis que d'autres décident de ne pas donner trop d'information...

- **Manager:** "Je ne vous direz pas le montant de mon bonus, mais je peux vous dire que c'est une somme très sexy!"

RESUME DES RESULTATS: MANAGEMENT INDUSTRIEL

Il y a une grande disparité de productivité, et de richesses, à travers le monde, et le secteur industriel contribue en grande partie au PIB national. Quels sont les facteurs qui contribuent à cette augmentation du PIB? Nous pensons que les pratiques de management en font partie. Comme anticipé, les pays avec un PIB par habitant plus élevé ont également des pratiques de management meilleures.



Les résultats varient énormément d'un pays à l'autre, et d'une région à l'autre. Les économies plus développées comme le Japon ou les Etats-Unis ont typiquement de meilleures pratiques de management, tandis que les pratiques managériales de pays émergents comme le Brésil et l'Inde ne sont pas aussi bonnes. Les pays d'Afrique et d'Amérique Latine semblent en moyenne avoir de moins bonnes pratiques de management.

ENTENDU...

La drague britannique

[Manager masculin qui parlait à une analyste australienne]

- **Manager:** “Votre accent est très mignon et j’aime votre voix. Vous voulez me rencontrer près du site?”

Analyste: “Désolée, mais je serai occupée à me laver les cheveux tous les soirs ce mois....”

La drague indienne

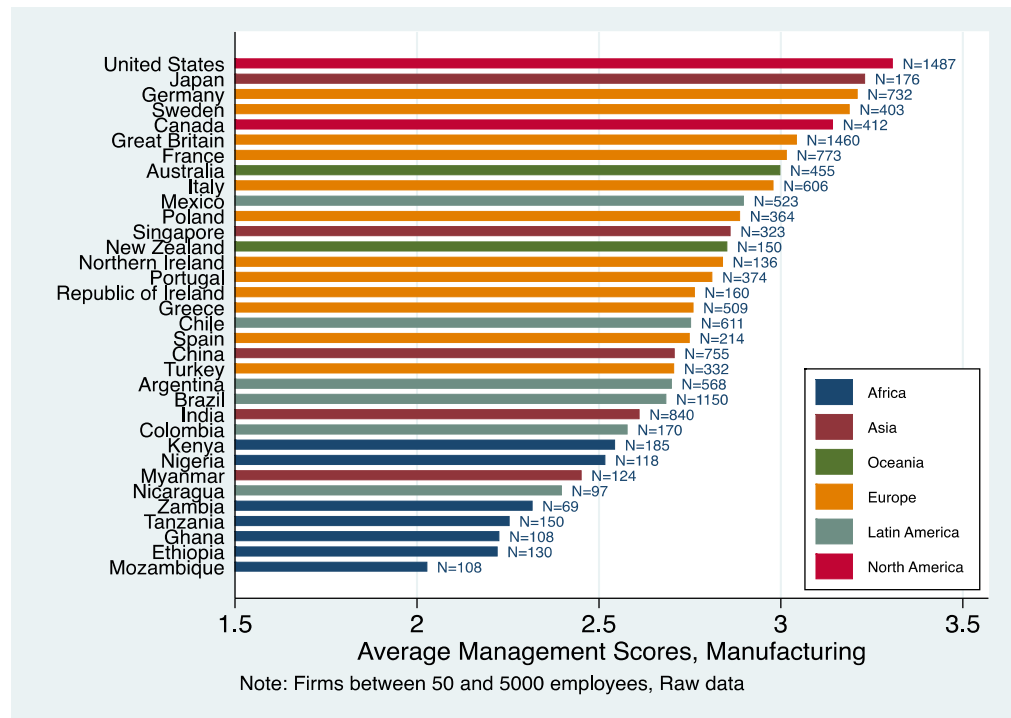
- **Manager:** “Etes-vous Brahmin?”

Analyste: “Oui, pourquoi?”

Manager: “Et êtes-vous mariée?”

Analyste: “Non?”

Manager: “Très bien, mon fils cherche une femme et je pense que vous seriez la candidate idéale! Je vais contacter vos parents pour en discuter.”



Ceci n’est pas forcément une bonne nouvelle pour l’Europe et l’Amérique du Nord. Au contraire – c’est simplement un fait que nous pouvons maintenant soutenir statistiquement avec notre base de données. Maintenant que nous l’avons observé, nous savons que c’est un secteur où l’avantage comparatif est important *en ce moment*, mais que l’Europe ne devrait pas être satisfaite trop rapidement. Nos données montrent que les entreprises ont un potentiel d’amélioration énorme. Lorsque nous nous entretenons avec la même entreprise plusieurs années d’affilée, il y a généralement une amélioration dans la qualité de leurs pratiques managériales.

Autrement dit, il est très probable qu’il y ait dans les années à venir une amélioration importante des pratiques managériales dans les pays émergents, qui pourrait faire concurrence à l’avantage de l’Europe en termes de productivité.

Nous voulons que ce rapport soit le premier pas vers cette réalisation, et nous espérons que vous le lirez avec un œil critique. Nous serons ensuite heureux de vous aider avec quoique ce soit dont vous avez besoin, car ce sont des managers comme vous qui sont moteurs dans la mise en place de l’amélioration continue et dans la hausse de la productivité dans les années à venir.

CITATIONS MÉMORABLES

*L'Inde est un pays
intéressant...*

Manager: " Six Sigma.
Oui, nous l'avons
commencé. Nous avons
quatre des sigmas en
dehors de l'usine et les
deux autres ont été
commandés... ."

- **Analyste:** "Comment
identifiez-vous les
meilleurs éléments?"
Manager: "C'est
l'Inde, tout le monde
se croit le meilleur!"

...comme le Brésil!

- **Analyste:** "Que faites-
vous avec les
éléments sous-
performants?"
- **Manager:** "Je les
envoie voir la
concurrence!"

*La gestion des talents, a
l'américaine:*

- **Manager:** "Je passe la
plupart de mon temps
dans l'usine à faire des
câlins et à encourager
mes équipes –mes
employés trouvent
que je fais de bons
câlins".

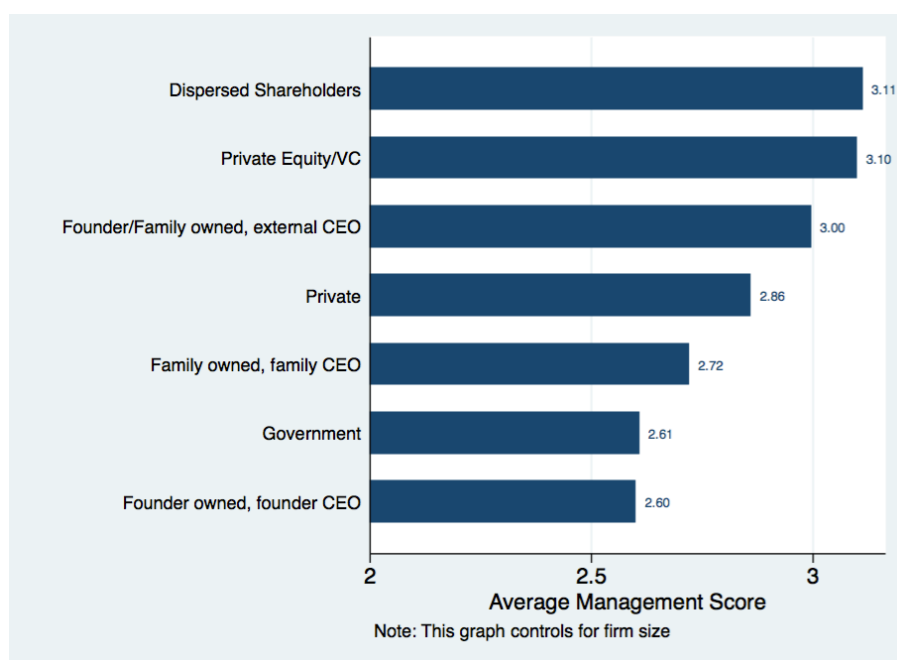
QUELS FACTEURS EN CAUSE?

Nous avons étudié plusieurs facteurs qui pourraient expliquer la disparité dans la qualité des pratiques de management : entre autres, la compétition, la mondialisation, le capital humain et la régulation du marché du travail.

Structure de l'Actionnariat

Les pratiques de management varient aussi de manière significative selon la structure actionnariale de l'entreprise. Le graphique ci-dessous inclut les entreprises de tous les pays ayant participé à l'étude, classifié par type de structure actionnariale.

Score moyen pour le management vs. Structure de l'actionnariat



L'étude montre ainsi une corrélation positive entre la dispersion de l'actionnariat et la qualité du management. Les entreprises familiales dont le Directeur fait partie de la famille ont tendance à avoir les scores les plus bas, alors que quand le Directeur n'est pas issu de la famille, les scores sont comparables à ceux des grandes entreprises à l'actionnariat multiple. Nous sommes actuellement en train d'examiner les causes de ce constat, mais nous présumons que cela est lié à l'implicite informalité du cadre de travail familial.

Nous avons trouvé que les entreprises gérées par une famille sont en général moins bien gérées que d'autres entreprises. Le point clé est que ce n'est pas l'actionnariat familial dans une entreprise qui détermine sa qualité de management, mais plutôt la direction de l'entreprise (autrement dit, 'Le PDG fait-il partie de la famille propriétaire?')

Les entreprises gérées par un PDG fondateur/membre de la famille fondatrice sont en bas du classement en termes de qualité des pratiques managériales, mais les entreprises familiales avec un PDG extérieur (qui ne fait pas partie de la famille fondatrice) est comparable aux entreprises privées en termes de management.

Ceci est une découverte importante dans l'étude, car les entreprises familiales sont nombreuses dans les pays étudiés. Ceci veut dire qu'il y a un énorme potentiel et une large marge de manœuvre pour améliorer la productivité des entreprises familiales. Ceci dit, il est important de souligner que ce ne sont pas les PDG fondateurs et/ou familiaux qui sont en soit mauvais et/ou qui sont entièrement responsables pour les mauvaises pratiques de management dans leur entreprise.

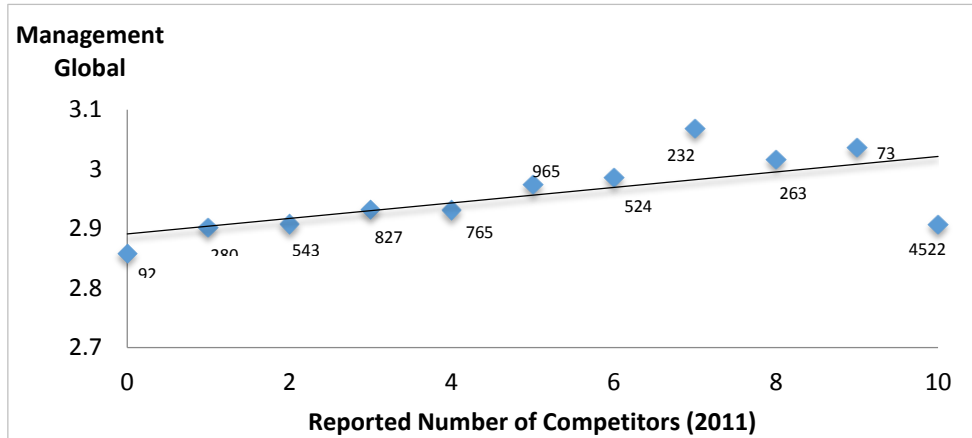
Nous soutenons que cette tranche d'entreprises est un segment clé pour une amélioration potentielle parce que nous sommes convaincus que tous les managers sont capables de mettre en place les meilleures pratiques, et la prochaine étape dans le projet est de comprendre pourquoi ces mesures ne sont pas mises en place à l'heure actuelle.

La Concurrence

Une des raisons pour laquelle les Etats-Unis n'a pratiquement pas d'entreprises qui sont mal gérées (comparé aux pays d'Afrique ou d'Amérique Latine) est que la compétition aux Etats-Unis est beaucoup plus élevée. La concurrence est un des moteur clé de la productivité car elle oblige les entreprises avec des pratiques managériales médiocres à s'améliorer, ou quitter le marché. La concurrence a aussi l'avantage de fournir beaucoup d'exemples à copier, et à apprendre des erreurs de l'autre. Donc, il n'est pas surprenant que la concurrence est fortement liée à de meilleures pratiques de management dans chaque pays et industrie que nous avons étudié. Un outil pour l'élaboration des politiques publiques favorables à de bonnes pratiques managériales est d'encourager la concurrence – par exemple, de favoriser l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché, de réduire les démarches protectionnistes de tout genre, et ainsi de favoriser l'IDE, et de surveiller les lois antitrust. En bref, une politique qui vise à augmenter la concurrence devrait être une priorité.

Au début de chaque entretien, nous demandons aux managers combien de concurrents ils pensent avoir. Nous notons une corrélation positive entre le nombre rapporté de concurrents et la qualité du management au sein de ces entreprises.

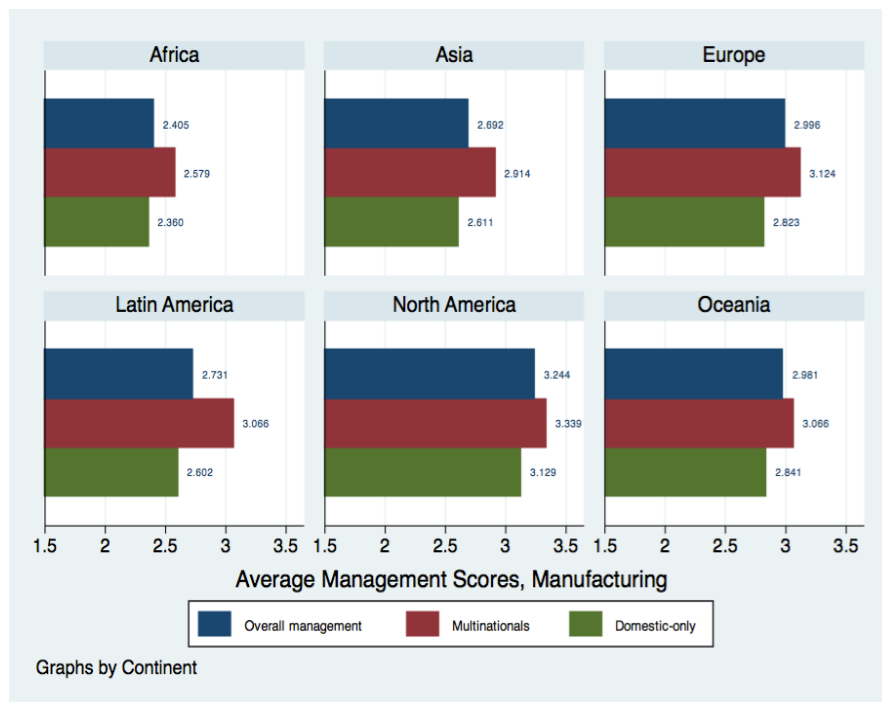
Pratiques managériales moyennes vs nombre de concurrents



La Mondialisation

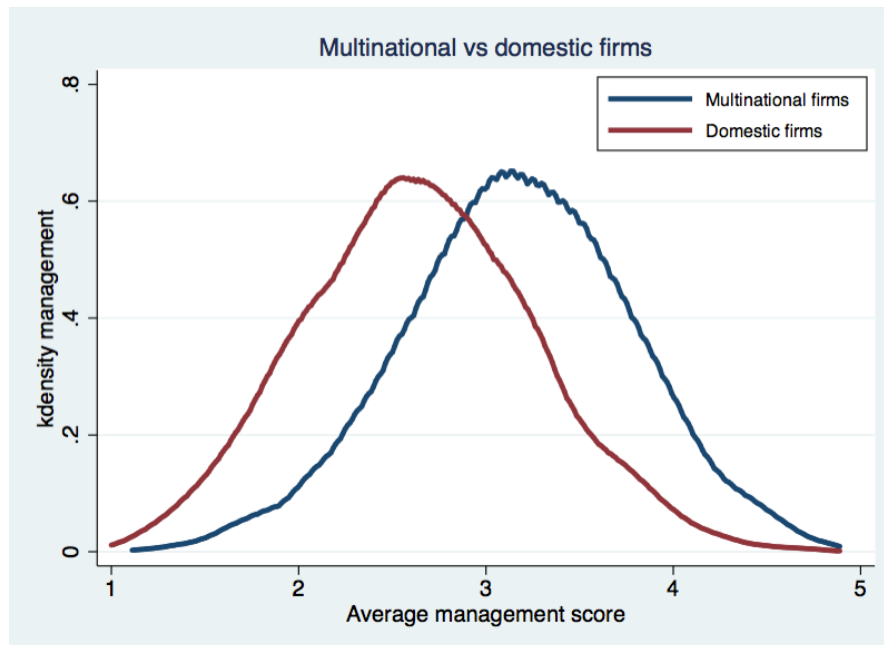
Les multinationales forcent les entreprises domestiques à améliorer leur productivité, les salaires et les dépenses consacrées à la Recherche & Développement (R&D). Cette marche forcée est nécessaire afin de rester compétitif, d'innover et d'importer de nouvelles pratiques et de préserver et développer les parts de marché. Les graphiques ci-dessous illustrent la corrélation positive entre les pratiques managériales et l'ouverture des marchés.

Scores Moyens pour les Pratiques Managériales des Multinationales vs Entreprises Locales, par continent



Les meilleures pratiques managériales au sein des entreprises multinationales sont liées à la moindre dispersion des entreprises sur l'axe ci-dessous, contrairement aux entreprises centrées sur un unique marché domestique.

Scores Moyens pour les Pratiques Managériales des Multinationales vs Entreprises Locales



Le Capital Humain

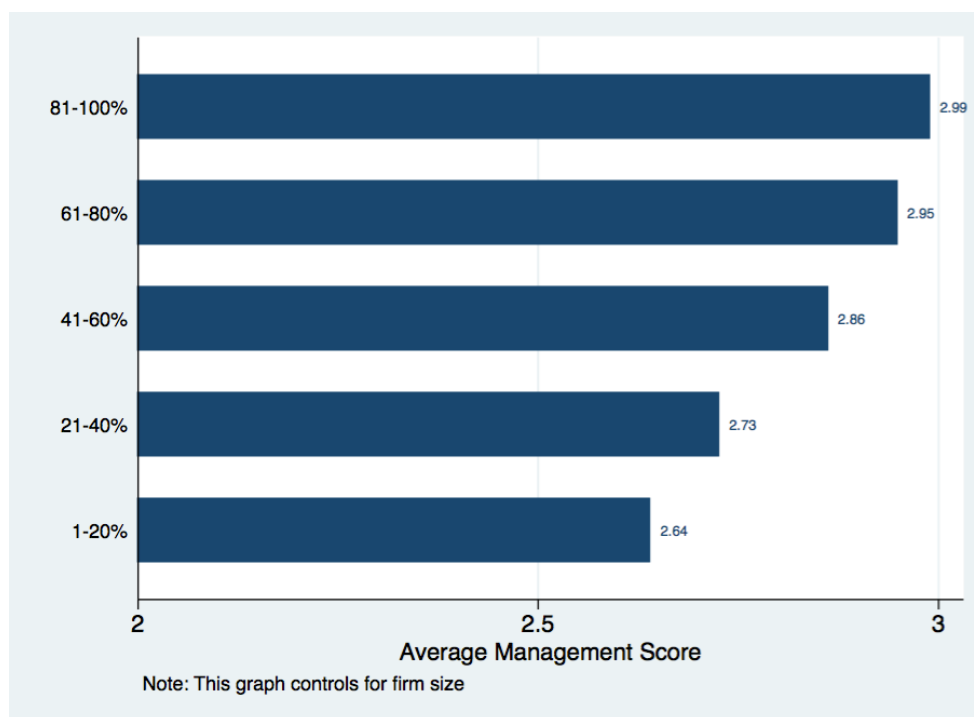
Le capital humain et le niveau de compétences des employés sont des éléments fondamentaux contribuant à la productivité des pays étudiés. Nos statistiques démontrent que plus les responsables industriels- et leurs employés- sont diplômés et formés, plus les pratiques managériales sont bonnes.

Nous avons trouvé une relation importante entre la part des managers diplômés dans une entreprise et la qualité de leurs structures de management. Un changement de culture organisationnelle ne peut être réussi que lorsque les employés comprennent la nature de ces changements, ce qui est plus facile lorsque les employés ont un haut niveau d'études et peuvent donc être inclus dans les potentielles discussions autour de ces thèmes. Si un employé comprend que ce qu'il fait au jour le jour a un impact sur l'entreprise et que cela, à son tour, a un impact positif indirect sur eux, alors ils seront plus enclins à fournir un travail de qualité.

Construire une équipe compétente lorsque le niveau d'études moyen des ouvriers est bas est très difficile. Cependant, selon nos résultats, il existe des raisons claires pour investir dans l'éducation des managers et des employés pour améliorer leurs compétences. Ceci ne veut pas forcément dire subventionner des études universitaires pour les employés, cela peut simplement être la reconnaissance de lacunes par l'entreprise et l'organisation d'ateliers et de formations

ponctuelles pour ses employés pour pallier à ces lacunes. Ceci peut être très simple, comme un cours sur les compétences numériques ou un atelier sur les objectifs de l'entreprise, ou sur la place de l'ouvrier dans cette vision. Par exemple, si le manager dit « nous voulons augmenter les marges de profit de 10% », mais les employés n'ont pas idée de ce que cela veut dire concrètement, c'est moins utile. Néanmoins, si l'employé comprends que, mettons, rater leur objectif de production individuel de 2 sacs de riz par jour va réduire la marge de profit de 0.5%, ce qui aura un impact négatif sur leur salaire, alors l'employé aura une compréhension meilleure de leurs responsabilités et sera plus motivé pour atteindre ces objectifs.

% d'employés diplômés vs scores de management moyens



La Régulation du Marché du Travail

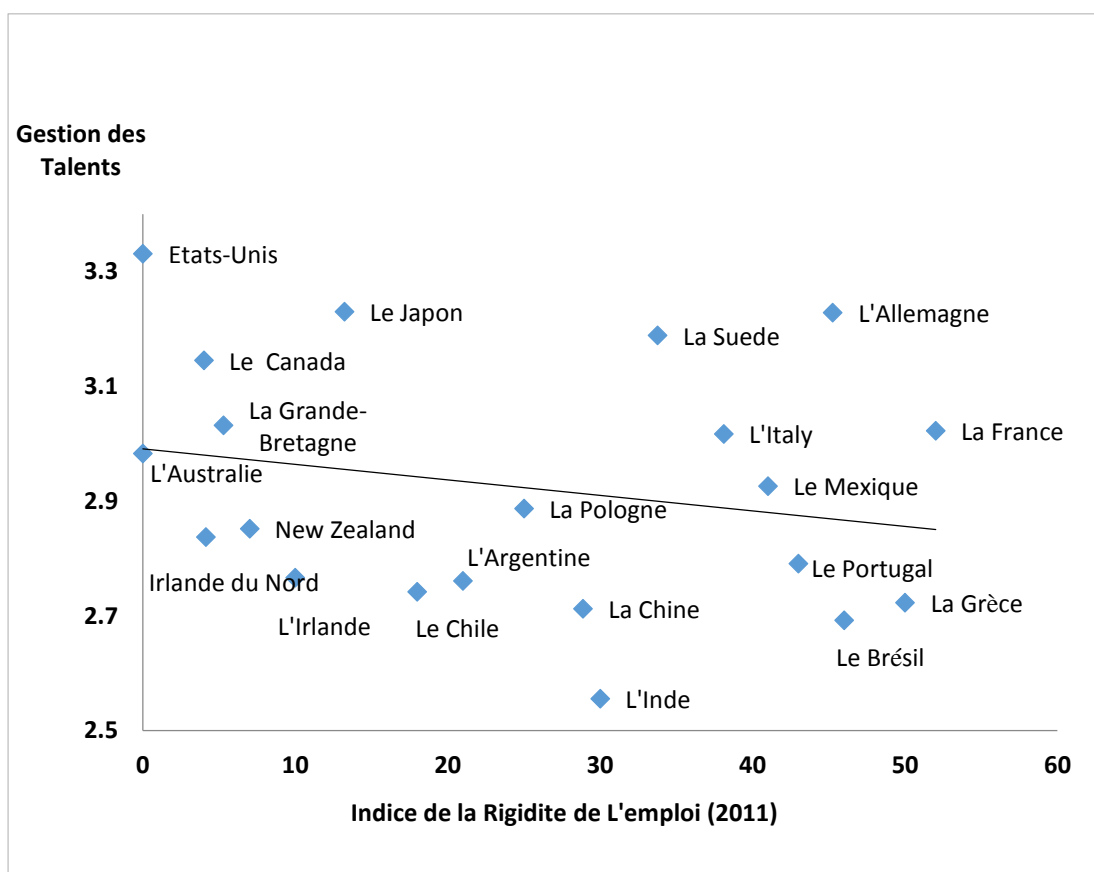
Alors que la régulation du marché du travail cherche à protéger les salariés et l'emploi, elle peut aussi entraver la croissance en rigidifiant le marché du travail.

De 2009 à 2011 la Banque Mondiale a régulièrement classé les pays selon la qualité du fonctionnement de leur marché du travail ; un élément essentiel de cette grille étant l'Indice de la Rigidité de l'Emploi (REI). Pour bâtir cet indice, la Banque Mondiale prend en compte la flexibilité du recrutement et du licenciement et les conditions d'emploi (heures supplémentaires, organisation des congés annuels...).

Nous observons une faible corrélation entre un REI élevé et de mauvaises pratiques managériales. Les Etats-Unis ont ainsi un REI très bas alors que leurs pratiques de gestion des talents sont élevées. D'autre part, les régulations du marché ne semblent pas affecter les autres aspects du management.

Bien que nous comprenons que le REI est, bien évidemment, au-delà du contrôle des managers et entreprises individuel(le)s, nous pensons néanmoins qu'il y a un avantage certain dans l'introduction de structures autour de la gestion des talents. Par exemple, même si le droit du travail ne permet pas de licencier des employés dont la performance est mauvaise, il serait judicieux de mettre en place une structure qui : a) identifie quels employés fournissent les mauvaises performances ; b) essaye de les former et de les motiver pour améliorer leur performance ; et c) si (b) ne fonctionne pas, alors plutôt que de passer au licenciement, alors au moins transférer cet employé vers un poste où sa mauvaise performance n'affectera plus la productivité au sein de l'entreprise.

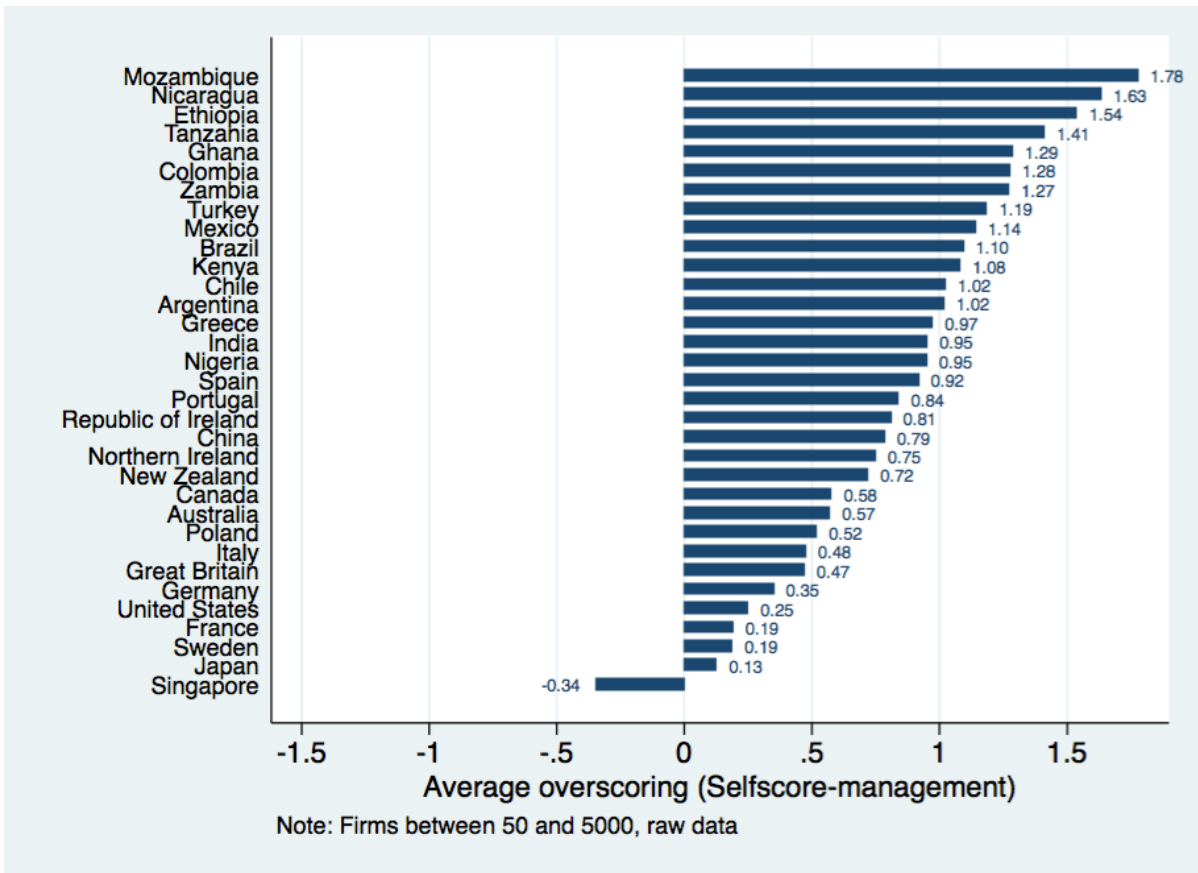
Degré de régulation du marché du travail vs. Scores pour la gestion des talents



Les perceptions et perspectives du point de vue des managers

La dernière question de l'entretien demande aux managers de se 'noter' par rapport à leurs pratiques de management, sur une échelle de 1 à 10. Les résultats sont intéressants : en moyenne, les managers se surestiment quant à l'implémentation des pratiques managériales dont nous avons parlé, par rapport aux scores que nous leur attribuons. Le problème avec ceci est que si les managers sont confiants, ils seront potentiellement moins réceptifs à l'idée de mettre en place des démarches d'amélioration continue. Cet écart est mis en évidence dans le graphique ci-dessous.

Ecart informationnel par pays



LES DIFFERENCES REGIONALES

Nous avons noté des différences clés dans le style de management au sein de l'éventail de pays retenus.

LES ETATS UNIS ET LE CANADA

- Bonnes pratiques de management, en particulier une solide gestion des talents
- Grande liberté managériale (la direction de l'entreprise accorde beaucoup d'autonomie aux directeurs d'usine concernant l'embauche et l'investissement)
- Organigramme plat (peu de niveaux hiérarchiques)

L'EUROPE

- Une gamme étendue de pratiques de management
- Les multinationales sont généralement bien gérées dans toute l'Europe, mais conservent les caractéristiques de leur pays d'origine (par exemple, les entreprises américaines ont une grande liberté managériale et les entreprises japonaises sont réputées pour être « lean »)
- Une grande liberté managériale en Europe du Nord, plus de contrôle centralisé en Europe du Sud

L'INDE

- Les entreprises dans les états ou provinces les plus riches semblent être mieux gérées (ex : Tamil Nadu ou Maharashtra en Inde)
- Les multinationales venant d'Europe et des Etats-Unis semblent amener avec elles leurs pratiques de management les plus efficaces
- Les meilleures entreprises locales sont aussi bien gérées que les entreprises en Europe, aux Etats-Unis ou au Japon
- Une liberté managériale limitée avec un fort contrôle centralisé

LE JAPON

- Très bonne gestion en terme de processus de production avec des processus « lean » de niveau international et un processus d'amélioration continue concernant presque toutes les industries
- Constatation plus mitigée concernant le management des talents, les entreprises semblent souvent avoir du mal à gérer les salariés peu performants
- Des structures très hiérarchiques, les directeurs d'usine ont une autonomie limitée et l'organigramme type présente beaucoup de niveaux

LA CHINE

- Alors que les multinationales semblent apporter avec elles leurs bonnes pratiques de management, les joint-ventures étrangères réussissent moins bien
- Moindre variation des pratiques managériales au sein de pays
- Forte contrainte hiérarchique et faible latitude des responsables de production locaux

LE MEXIQUE & L' ARGENTINE

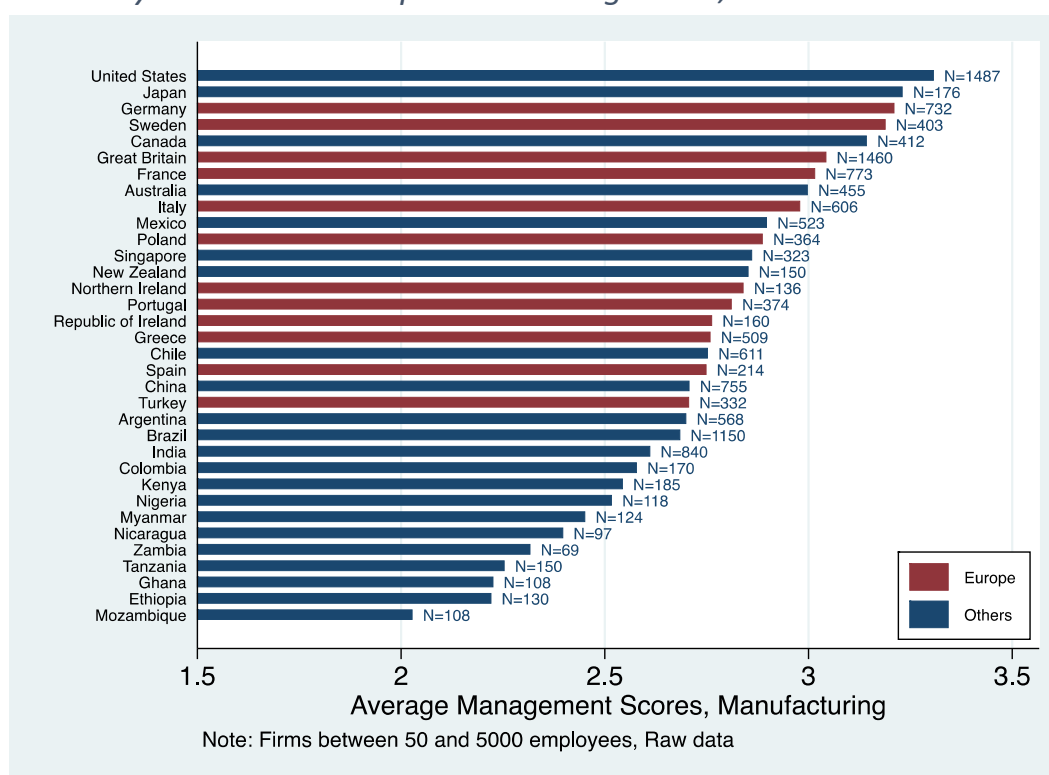
- Fort appétit des multinationales pour l'innovation et l'amélioration continue
- Les normes et contraintes culturelles freinent en revanche la mise en place de meilleures pratiques managériales
- Les responsables industriels tendent à surestimer la qualité des pratiques managériales dans l'entreprise; toutefois, l'on note une forte corrélation entre la productivité et ces pratiques

FOCUS REGIONAL: L'EUROPE

Un des facteurs que l'on a longtemps cru responsable pour ces différences est la qualité des pratiques managériales implémentées au niveau de l'établissement individuel. Naturellement, le management au sein d'une entreprise peut avoir beaucoup de facettes différentes. Comprendre la diversité dans les pratiques managériales aussi bien que la relation entre le management et la performance économique est un pas crucial dans l'étude d'un secteur économique et de sa contribution à l'essor économique global. Cependant, il n'y avait jusqu'à présent pas assez de données pour pouvoir étudier ce sujet plus profondément, en particulier pour les pays émergents.

Comme le montre le graphique ci-dessous, nous trouvons que les pratiques de management en Europe se situent à la fois à la moyenne, et au-dessus de la moyenne. Il y a une différence significative entre les pays d'« Europe de l'Ouest », comme par exemple l'Allemagne, la Suède, la Grande-Bretagne et la France, et ceux de l'« Europe du Sud », comme l'Italie, le Portugal, la Grèce et l'Espagne. Globalement, néanmoins, il est également clair que l'Europe a plus de structures de management en place qu'un compétiteur moyen dans un pays émergent en Amérique Latine et en Asie.

Moyenne des Scores pour le Management, secteur Industriel



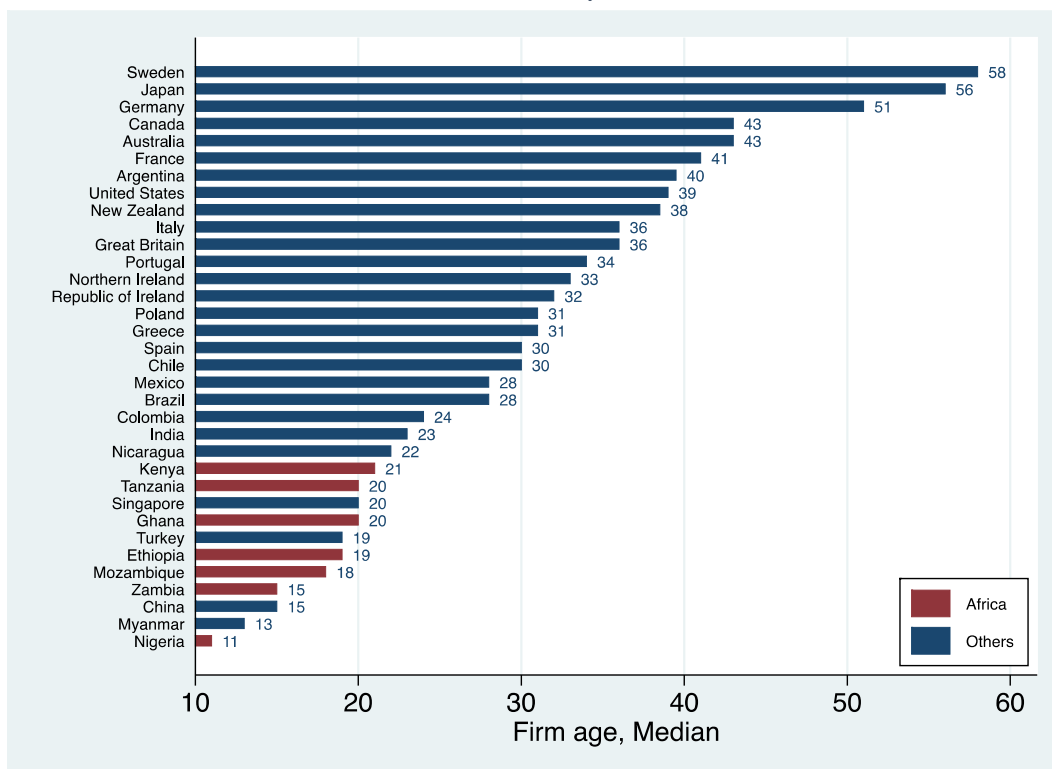
Mais quels genres d'entreprises interviewons-nous? Les résultats obtenus indiquent que l'entreprise 'médiane' française a 41 ans d'ancienneté et 260 employés. Pour l'Allemagne en revanche, l'entreprise médiane a 51 ans avec 450 employés. En Grande-Bretagne, l'âge médian d'une entreprise est de 36 ans et elle a 250 employés. En Grèce, l'entreprise médiane a 31 ans et a 200 employés. Pour l'Italie, l'entreprise médiane a 36 ans avec 212 employés. En Irlande du Nord, la médiane obtenue pour l'ancienneté des entreprises est de 33 ans, et a 210 employés. En Pologne,

l'entreprise médiane a 31 ans avec 250 employés. Pour le Portugal, c'est 34 ans avec 180 employés. L'entreprise médiane en Irlande a 32 ans et 150 employés. En Espagne, l'ancienneté médiane est de 30 ans avec 150 employés aussi. En Suède, l'entreprise médiane a 58 ans et 300 employés. En Turquie, l'entreprise médiane a seulement 19 ans, avec 165 employés.

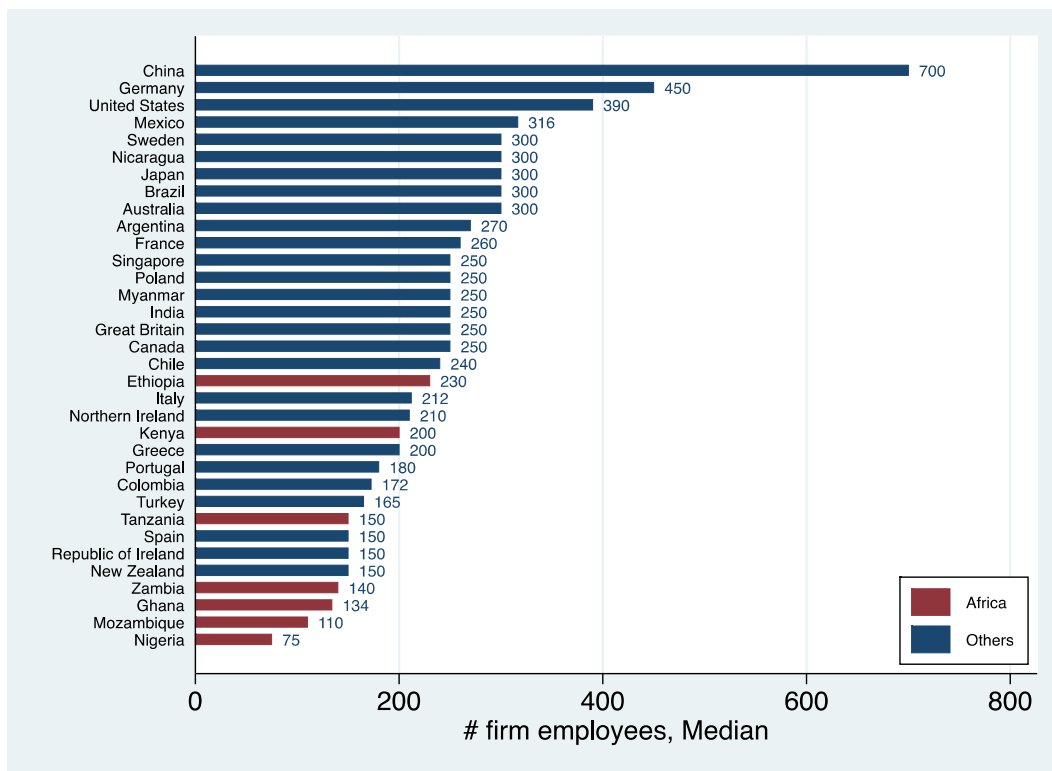
Pour comparer, la médiane d'âge des entreprises sur le continent Nord-Américain est de 40 ans et compte 350 employés, tandis qu'en Afrique, on recense un âge médian de 19 ans et seulement 150 employés. En Asie, l'entreprise médiane a 21 ans et compte 400 employés, et l'entreprise médiane en Amérique Latine à 30 ans d'ancienneté et 270 employés.

Clairement, les entreprises européennes sont des plus anciennes au monde. En termes de taille, cependant, on note une dispersion importante. Les entreprises en Espagne et en Irlande sont en moyenne de taille comparable aux entreprises africaines. En Allemagne et en Suède, les entreprises ont un profil semblable aux firmes asiatiques, et ont la taille moyenne la plus élevée de tout le continent. Ce sont des facteurs importants à cause de certains facteurs que nous avons observés dans la base de données : on note une corrélation importante entre l'ancienneté de l'entreprise et la qualité du management au sein de celle-ci (il faut que l'entreprise soit relativement mature pour implémenter les pratiques totalement, donc les entreprises plus jeunes ont tendance à être moins implémentées), et aussi une forte corrélation entre la taille de l'entreprise et la qualité du management (les entreprises larges ont tendance à avoir plus de structures en place).

Ancienneté de l'entreprise, médiane



Effectif de salariés, médiane

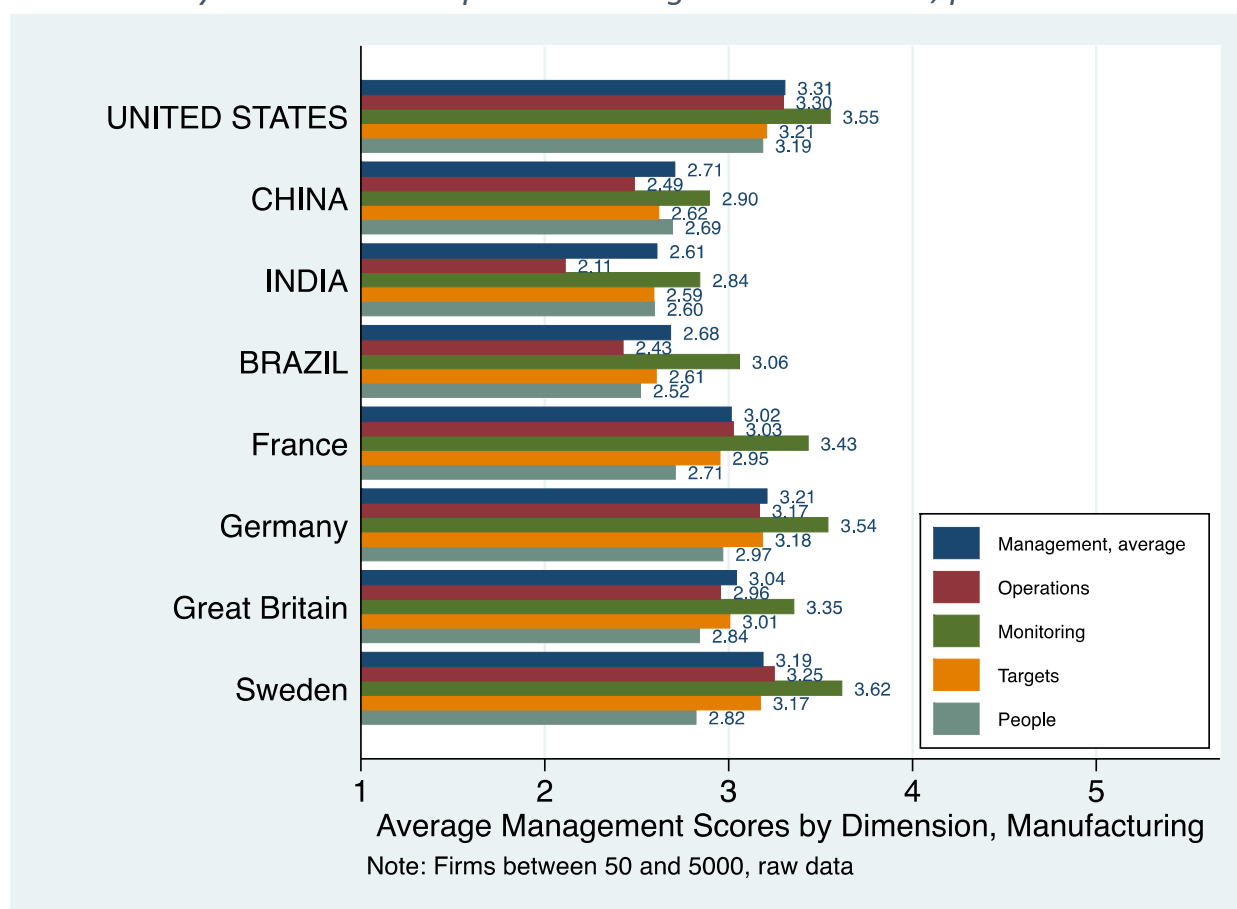


Performance de l'entreprise par type de management: le cas de l'Europe

Au-delà d'être une étude sur la qualité moyenne du management dans l'industrie entre pays, il est aussi important d'étudier chaque 'axe' managérial. Comme nous l'avions dit avant, nous avons élaboré l'indice de management à partir de 3 axes distincts : les opérations, le monitoring, la gestion des objectifs et des talents. Si l'on compare l'Europe avec les marchés les plus compétitifs (les Etats-Unis, la Chine, l'Inde, le Brésil), les pays de l'Europe de l' « Ouest » ont de bons scores, souvent presque à la hauteur du leader mondial, les Etats-Unis. Encore une fois, il est important de comprendre où l'inconvénient principal se trouve pour les économies émergentes, et d'essayer de continuer à s'améliorer pour maintenir un avantage sur ces secteurs, aussi bien que de se concentrer sur les secteurs où la concurrence monte.

L'indice 'opérations' mesure le degré de mise en place des processus de fabrication modernes, et aussi la raison derrière cette implémentation. **Le score moyen pour l'Europe pour les opérations est de 2.94.** Un score moyen de 2.94 veut dire que de bonnes pratiques de fabrication modernes ont été mises en place, la plupart de manière formalisée, mais néanmoins avec certaines faiblesses. De plus, ce score signifie que les entreprises pensent au-delà des simples profits dans l'implémentation de ces pratiques, et commencent à comprendre l'importance d'être « en avance » par rapport à la compétition dans le domaine des pratiques modernes. Souvent, les entreprises se voient contraintes à adopter ces pratiques simplement dans une optique de survie.

Moyenne des Scores pour le Management industriel, par 'axe'

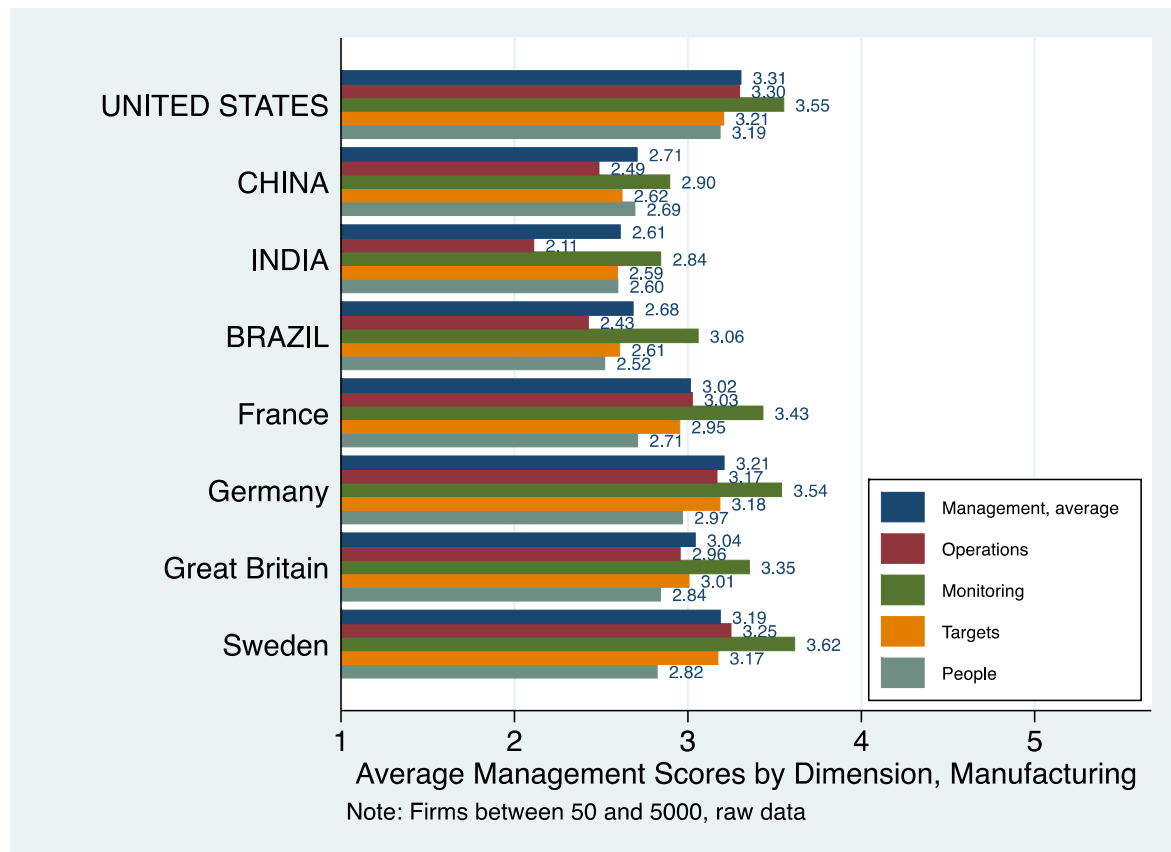


En termes de monitoring, le score moyen pour l'Europe est de 3.29. Ceci veut dire que l'entreprise 'moyenne' a de bons KPIs (Indicateurs Clés de Performance) et que les données pour ces KPIs est relevé régulièrement, mais probablement pas assez souvent (de manière hebdomadaire ou bihebdomadaire) et que les données sont souvent seulement disponibles au niveau du management. Ceci implique aussi qu'il y a une réunion de managers régulière pour revoir ces indicateurs, mais bien que la structure et le timing des réunions sont formalisés, la communication des résultats aux autres employés est encore informelle et incomplète. Pour obtenir un score égal ou supérieur à 4 dans ce domaine, il devrait y avoir plusieurs KPIs mesurés en continu, avec les principaux KPIs affichés dans l'usine pour que tous les ouvriers puissent les lire. Ils doivent être revus au moins une fois par semaine lors de réunions structurées, où les problèmes sont identifiés et les causes attribuées. Les résultats de ces réunions sont alors communiqués au reste de l'entreprise et compris par tous, pour s'assurer de l'amélioration continue des processus.

Le score moyen pour l'Europe en termes de gestion des objectifs est de 2.93. Ceci implique que l'entreprise moyenne a tendance à avoir des objectifs formalisés, mais que ces objectifs sont peut-être des 'grandes lignes', plutôt que des objectifs clairs et quantifiables avec des échéances bien déterminées. Pour obtenir un score de 3 ou plus pour l'indice 'gestion des objectifs', les entreprises doivent aussi avoir une bonne raison derrière la mise en place de ces objectifs, de façon à ce que ces objectifs soient économiquement significatifs, et soient difficiles mais réalisables pour les managers et les employés. Cela dit, ce dernier point est naturellement plus difficile à atteindre si les objectifs ne sont pas d'emblée mesurables et quantifiables. De plus, les entreprises doivent aussi avoir un système où tous les employés comprennent ces objectifs, mais aussi comprennent leur rôle dans la réalisation de ces objectifs. Par exemple, avoir un objectif qui est clair et quantifiable

comme « Augmenter la Rentabilité des Capitaux Investis de 1 % sur l'année fiscale à venir » est un bon objectif quantifiable, il est concret et a une échéance précise. Cependant, cet objectif sera seulement clair si les employés comprennent le concept de Rentabilité des Capitaux Investis. Pour obtenir un meilleur score, il devrait y avoir un lien entre l'objectif global, et les responsabilités quotidiennes de l'employé individuel.

Moyenne des Scores pour le Management, par 'axe'



Enfin, **le score moyen pour la gestion des talents en Europe est de 2.77**. Ceci veut dire que l'entreprise moyenne n'est pas assez proactive quant à la gestion des prestations insuffisantes, ou des prestations excellentes au sein de l'entreprise. Avec les employés dont l'effort est insuffisant, un score entre 2 et 3 signifie que l'entreprise moyenne a un système informel pour identifier les prestations insuffisantes, et que ces employés restent à leur poste sans conséquence pendant longtemps sans être identifiés. Une fois identifiés, cependant, il y a un système en place qui éventuellement permet aux managers de leur donner moins de responsabilités, mais ce processus est normalement assez long et n'est pas toujours bien documenté. Aussi, un score de 2.77 veut dire que l'entreprise moyenne ne comprend pas bien l'importance d'attirer et de développer les talents dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'il y a très peu d'opportunités différentes pour les meilleurs employés, et que l'entreprise ne fait pas grand-chose pour les retenir. Le manager va peut-être essayer dans ce cas de faire beaucoup de gestes informels pour le retenir, mais il n'y a pas de processus formalisé pour gérer cette diversité de talents.

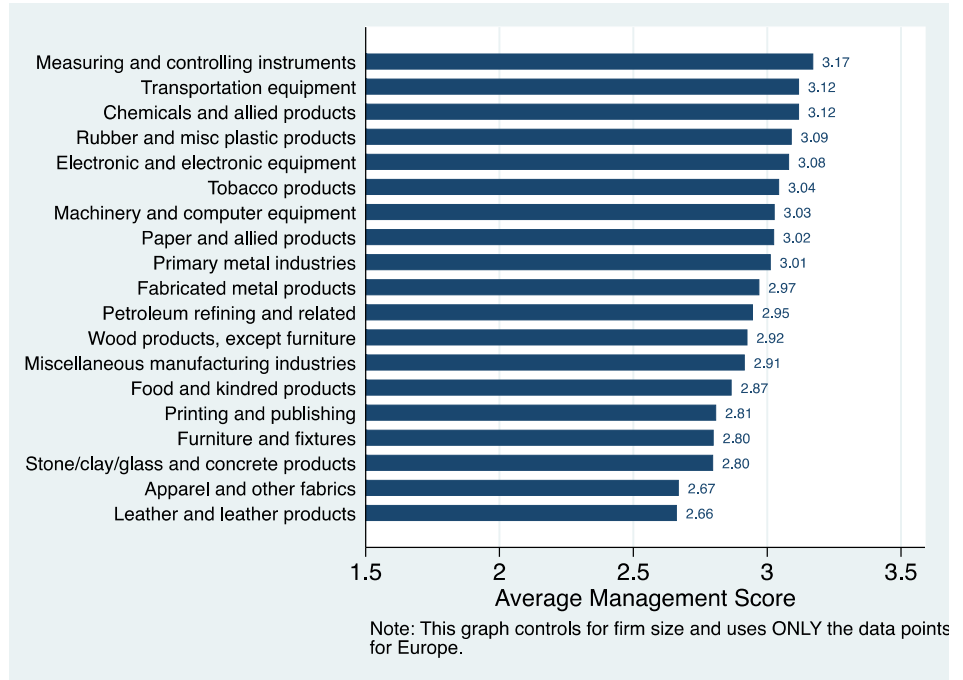
Performance par industrie: l'exemple de l'Europe

Une autre facette importante de notre recherche est que, au sein du secteur industriel, il y a certains sous-secteurs qui ont des scores plus élevés ou plus bas que la moyenne industrielle. En général, le

secteur des technologies de pointe, comme par exemple l'informatique ou le secteur de l'électronique, ont tendance à voir plus de structure de management en place, tandis que les industries moins pointues comme le textile ou encore l'industrie du meuble se situent plus bas dans le classement

Lorsqu'on examine les différents secteurs industriels en Europe, la raison derrière scores moyens plus élevés commence à devenir claire.

Particulièrement en comparaison avec les pays émergents, le mélange de sous-secteurs industriels qui dominent l'échantillon européen ont tendance à être des secteurs de pointe et ont de meilleures pratiques de management (en moyenne) que dans ces autres pays. En particulier, le top 5 des meilleures sous-industries dans l'échantillon européen constitue 35.5% de



l'échantillon, tandis qu'en bas de l'échelle, les 5 sous-secteurs industriels avec les pires pratiques de management constituent seulement 14.3% de l'échantillon.

CONCLUSIONS

Si nous acceptons le lien entre le management des entreprises et la productivité, ces résultats suggèrent que de mauvaises pratiques managériales seraient un des facteurs expliquant le faible niveau de productivité dans beaucoup de pays à travers le monde. Ceci est également une opportunité pour l'élaboration des politiques publiques: il est possible de mettre en place de meilleures pratiques managériales à moindre coût pour l'entreprise, ce qui est particulièrement important pour les économies émergentes, tels qu'on trouve sur le continent africain, par exemple.

Comprendre ce qui constitue de bonnes pratiques de management au niveau de l'entreprise est une démarche cruciale pour l'élaboration des politiques publiques. Le point le plus saillant pour l'élaboration des politiques publiques est le fait qu'améliorer les pratiques de management ne requiert pas un haut niveau d'investissement en capitaux, mais plutôt un investissement de la part du propriétaire/des gérants de l'entreprise qui doivent vouloir changer la culture de l'entreprise et ses processus.

Nous espérons que ce rapport vous aidera à regarder d'un œil fraîchement critique les pratiques managériales au sein de votre entreprise, et serions ravis de recevoir votre avis/commentaires.

Veuillez nous contacter avec vos questions/commentaires à l'adresse suivante : cep.managementproject@lse.ac.uk. Merci encore.

REMERCIEMENTS A NOS SPONSORS

Cette analyse des pratiques managériales est une étude académique non commerciale. Nous n'avons pas accepté de fonds de la part d'entreprises privées de l'échantillon.

Nous souhaitons remercier les organismes de recherche suivants pour le soutien qu'ils nous ont apporté depuis de nombreuses années: *The Advanced Institute of Management Research*, *l'Anglo-German Foundation*, *l'Economic and Social Research Council* et le *Higher Education Innovation Fund*.



Knowledge Transfer:
Higher Education
Innovation Fund

Les donateurs suivants ont généreusement contribué aux différentes phases de recherche: *l'Asian Development Bank*, *BIS*, *l'International Growth Centre*, la *Kauffman Foundation*, la *National Science Foundation*, la *Sloan Foundation*, la *Private Enterprise Development in Low-Income Countries (PEDL)*, et la Banque Mondiale.



 **Private Enterprise Development
in Low-Income Countries**

LES MAITRES DE RECHERCHE

Nicholas Bloom

Stanford University
Centre for Economic Performance
London School of Economics

Raffaella Sadun

Harvard Business School
Centre for Economic Performance
London School of Economics

John Van Reenen

London School of Economics
Centre for Economic Performance

DIRECTEURS DU PROJET

Renata Lemos

University of Cambridge
Centre for Economic Performance
London School of Economics

Daniela Scur

University of Oxford
Centre for Economic Performance
London School of Economics

MANAGERS

Raissa Ebner

Centre for Economic Performance
London School of Economics

Kerenssa Kay

Centre for Economic Performance
London School of Economics

ANALYSTS AND TEAM LEADERS 2013-2014

EUROPE TEAMS

FRANCE

Team supervisor:
Raissa Ebner

Research analysts:
Louise Duflot
Kevin Kabongo
Delphine Pedebay
Maigari Souaibou

GERMANY

Team supervisor:
Friederike Schroeder

Research analysts:
Szilvia Berki
Sydney Goldamann
Rene Alexander Kern
Fabian Mushovel
Carsten Ruckriegel

GREAT BRITAIN

Team supervisor:
Epidamn Zeqo

Research analysts:
Maria-Luiza Apostolescu
Christina Davidson
Simon Fernandes
Monique Miller
Okon Enyenihi
Alaya Whittingham-Forte

GREECE

Team supervisor:
George Karyofyllis

Research analysts:
Maria Bazdani
Elmo Mazanis
Alexis Savvides

PORTUGAL

Team supervisors:
George Karyofyllis

Research analysts:
Érica Da Rocha

ITALY

Team supervisor:
Hanna (Didi) Williams

Research analysts:
Chiara Bergamaschi
Salvatore Molino
Paolo Ronchi
Giovanni Tricarico
Mario Zappala

TURKEY

Team supervisor:
Yeliz Guray

Research analysts:
Onur Ekin Bayildiran
Deniz Kelemence
Ferhat Oztutus
Bahar Sezer

AFRICA TEAMS

NIGERIA

Team supervisors:
Raissa Ebner
Kerenssa Kay

Research analysts:
Okon Enyenihi
Elizabeth Huho
Chinwe Ikpeama
Anne Mutulu
Ben Ngundu
Opeoluwa Ogundare
Sarah Osembo

ASIA TEAMS

MYANMAR (BURMA)

Team supervisors:
George Karyofyllis

Research analysts:
Thet Maung
Tar-Tar Tun

ANALYSTS AND TEAM LEADERS 2013-2014

LATIN AMERICA TEAMS

BRAZIL

Team supervisors:

Vera Forjaz
Gabriela Magalhães
Diego Pagot
Edmar da Rocha

Research analysts:

Louisa Acciari
Fernanda Boeira
Paulo Carvalho
Gabriel da Costa
Jacqueline Howell
Eduardo Lazzarotto
Jorge Louzada
João Moro
Renata Pepl
Diego Scardone
Raquel Scarlatelli
Maria Pia Tissot
Marcos Todeschini
Yuri Yamashita

MEXICO, ARGENTINA, CHILE, NICARAGUA AND COLOMBIA

Team supervisors:

Raissa Ebner
Yeliz Guray
Esther Osorio

Research analysts:

Rodrigo Aguilar
Josep Agusti Roca
Johana Alvarez
Ana Apalategui Careaga
Maria José Contreras
Carlos Cruz Blanco
Carla García Voltaína
Laura Sanchez Moreno
Marinandrea Valderrama Bohorquez
Andreina Varady
Pilar Vazquez Arango
Diana Virviescas Mendoza

AFRICA TEAMS

ETHIOPIA

Team supervisors:

Tsegay Tekleselassie

Research analysts:

Tiobesta Yitnashewa
Bitania Wube

GHANA, KENYA, ZAMBIA, TANZANIA

Team supervisors:

Kerenssa Kay

Research analysts:

Felix Agyemang
Rpfadzwo Chidawu
Georgia Ciulla
Vijay Hassani
Chilombo Musa
Ruth O'Hagan

ANALYSTS AND TEAM LEADERS 2006-2013

Rana Ahmad	Jue Huang	Jayesh Patel
Frederique Ait Touati	Simon Ingold	Patrick Dydynski
Alam Aguilar-Platas	Nat Ishino	Killian Pender
Claudia Asazu	Elena Jaeger	Greg Pytel
Johannes Banner	Stefan Jelinek	Mingxuan Qi
David Bergal	Y Jiang	Raswinder Gill
Michael Bevan	Ali Asgar Kagzi	Marcelo Reis
Vishal Bhartia	Christine Kaulfers	Matt Rivron
Blaise Bolland	Ilja Koren	Lanny Rubin
Shane (Jack) Bolland	George Koveos	Laura Sambris
Simone Bohnenberger-Rich	Kevin Krabbenhoeft	Carlos Santos
Joshua Booth	Vasileios Kyriakopoulos	Denise Savage
Agathe Bourgon	Rehana Lalani	Tejas Savant
Medhi Boussebba	William Lamain	Eva Marie Schindler
Sean Brandreth	Nikki Lamba	Scott Sameroff
M Braha	Warrick Lanagan	Asama Sharef
Carolyn Breit	Qin Li	Raquel Silva
Matteo Calabresi	Li Lin	Shweta Singh
Emilia Carlqvist	Z Liu	Upneet Singh
Guillaume Carreno	Yuetian Lu	Nicolas Smolarski
Diego Cattaneo	Manish Mahajan	Linnea Charlotta Soderberg
Agnieszka Chidlow	Vaggelis Makris	Aude Spitzmuller
Dinesh Chreyan	Niccolo' Manzoni	Gregor Stegen
Julie Columbus	Shu Mao	Christian Stiefel
Andrés Curia	Milka Marinova	Vickram Suri
Paolo Dasgupta	Simone Martin	Robert Svenning
Alberic de Solere	Alison McMeekin	Narasimhan Swaminathan
Bodhisatva Deb	Marty McGuigan	Marcus Thielking
Kanan Dhru	Michela Meghnagi	Matthias Traut
Kaan Dikmen	Sebastian Meitz	Rui Trigo de Morais
Paul Dinkin	Karelin Mendez Saavedra	Maria E Tsani
Blake Driscoll	Jilda Mercx	Maki Umemura
Filippo Fabbris	Anna Mitchell	Sébastien Vézina
João Luís Ferreira	Anita Ngai	Dorfman Vadim
Arianna Frascchetti	Miljevik Nikolina	Riddhi Ved
Michelle Friedman	Eisuke Ohashi	Takehiro Watanabe
Yuewen Fu	Bolu Olufunwa	Carina Wendel
Luis Matias Gallardo Siritto	Ai Orito	Fabian Wigand
Christos Genakos	Melania Page	Joanna Wylegala
Jose Ignacio Guerrero	Himanshu Pande	May Yoon
Michael Hooper	Ketki Paranjpe	

