

MANAGEMENT MATTERS

**ETUDE SUR LE MANAGEMENT
INDUSTRIEL
2011**

SOMMAIRE

Lettre aux directeurs pg 4

Le Projet

La motivation pg 6

La méthodologie pg 8

Les meilleurs pratiques pg 9

Le périmètre de l'étude pg 10

Résumé des résultats

Les résultats par pays pg 12

Le secteur industriel pg 14

Les facteurs explicatifs pg 16

Les différences régionales pg 20

LETTRE AUX RESPONSABLES INDUSTRIELS

Madame/Monsieur,

Nous souhaitons vous remercier pour l'attention et l'aide que vous avez apportées à notre projet de recherche. Vous trouverez dans ce rapport nos conclusions, fondées sur les témoignages que nous avons recueillis au cours de nos entretiens téléphoniques.

Le projet de recherche sur les pratiques managériales est une initiative de recherche internationale qui analyse les différentes formes de management au sein de nombreux 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 Banques Centrales, de Ministères des Finances et de Fédérations patronales du monde entier. Nous avons ainsi mené plus de 10 000 entretiens téléphoniques dans 21 pays différents depuis 2004.

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.

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

Research Team

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

LE PROJET

LES RAISONS DU PROJET

Observations préliminaires

De très nombreuses études internationales ont attribué les différences de productivité et de rentabilité aux pratiques managériales. Aussi avons-nous rassemblé l'éventail international le plus large de données sur ces pratiques afin de mieux comprendre ce lien de causalité.

Pour résumer, nous constatons de très grandes différences dans les pratiques de management parmi les entreprises et parmi les pays. Nous observons également une corrélation directe entre ces styles managériaux et la performance des entreprises et des pays dans le monde, les principaux facteurs étant la compétitivité des marchés, la taille des entreprises, les compétences des employés et la structure actionnariale.

Pourquoi y prêter attention ?

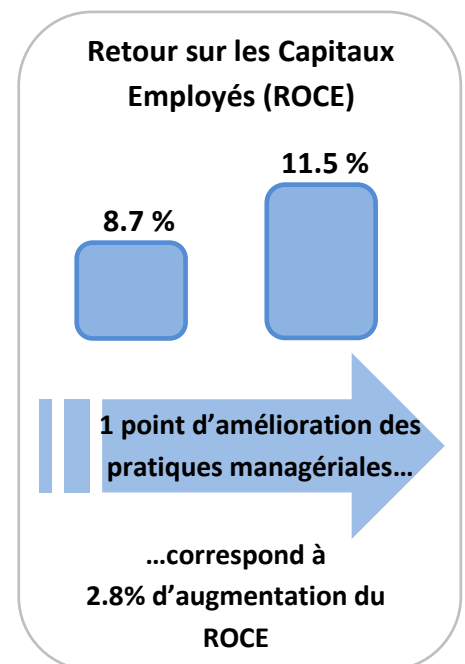
Depuis le début du projet, en 2001, nous sommes persuadés que les pratiques de management ont un réel impact sur la performance.

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 collecté un large panel de réponses sur les pratiques managériales et avons constaté l'existence d'une grande variété de styles managériaux. Nous nous sommes ainsi efforcés d'analyser et de codifier ces retours d'expérience grâce aux outils analytiques développés par nos experts en management.

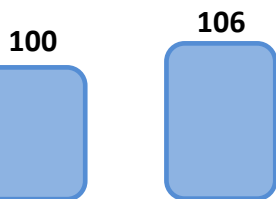
Depuis 2002, nous avons ainsi mené plus de 10 000 entretiens avec des responsables industriels dans plus de 21 pays différents, sur les continents américain et européen, en Asie et en Australie. Nos toutes premières études sur l'industrie ont établi un lien direct entre les pratiques managériales et les résultats de l'entreprise, lien constaté au niveau de la productivité, du retour sur investissement, de la progression des ventes, de l'évolution des parts de marché et de leur capitalisation.

Ces données ont été utilisées dans la publication de plusieurs travaux universitaires et ont contribué à l'amélioration de politiques publiques. Ces études veulent aussi aider les différents acteurs à mieux appréhender et mettre en place les pratiques managériales les plus modernes promouvant la productivité et l'innovation.



**Les pratiques managériales sont positivement
corrélées aux résultats de l'entreprise**

La productivité¹
(Indexée)

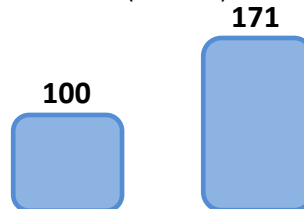


1 point d'amélioration des
pratiques managériales...

... correspond à
6% de hausse de la productivité

¹Ventes par employé

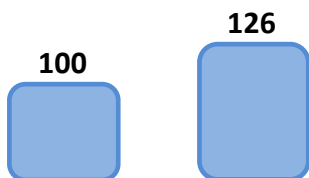
**L'évolution des parts
de marché**
(Indexée)



1 point d'amélioration des
pratiques managériales...

... correspond à
**71% d'augmentation des
parts de marché**

**La Capitalisation du
Marché²**
(Indexée)

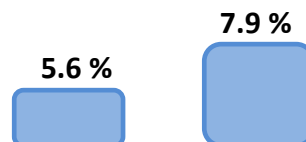


1 point d'amélioration des
pratiques managériales...

... correspond à
**une hausse de 26% de la
capitalisation**

²A actifs constants

**La Croissance des
ventes**



1 point d'amélioration des
pratiques managériales...

... correspond à
**une hausse de 2,3% des
ventes**

^a Les données de ce graphique se fondent sur plus de 6 000 entreprises de notre échantillon.

NOS ANALYSTES

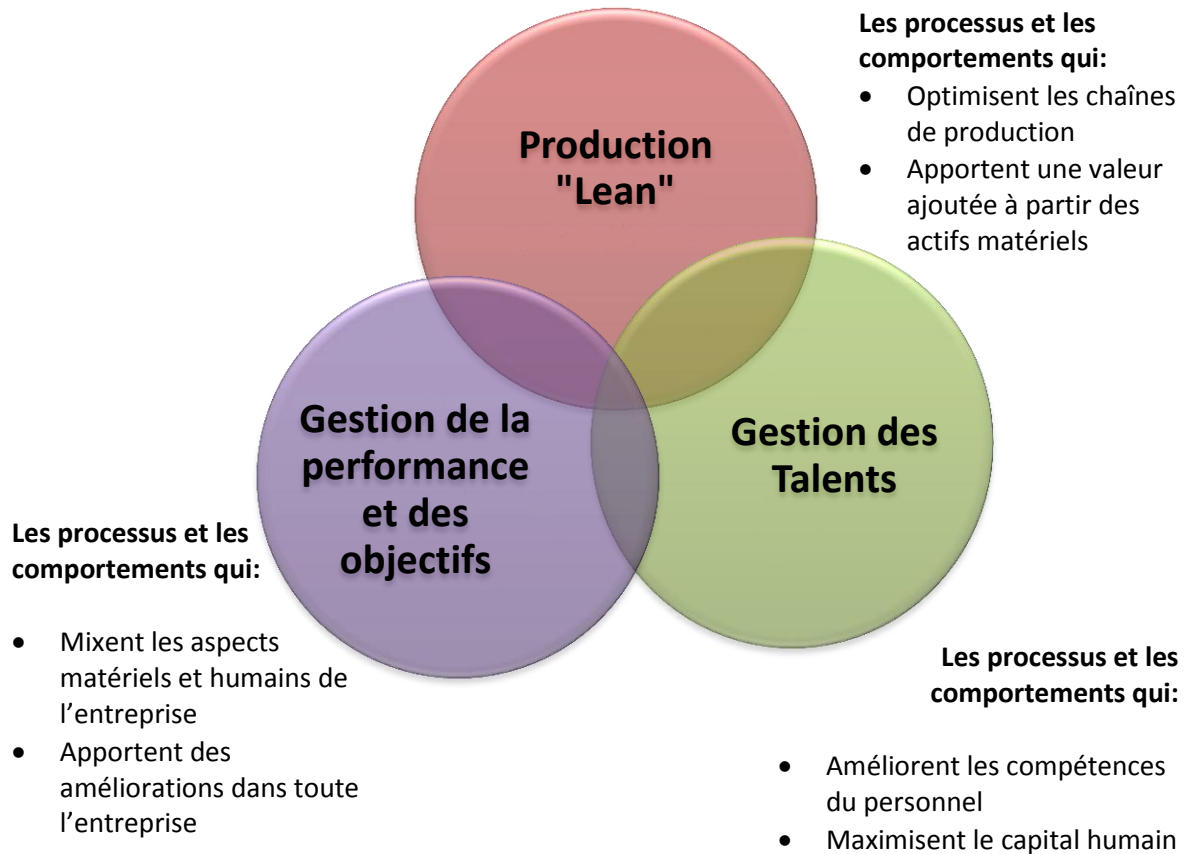
Les entretiens ont été menés par des étudiants des meilleurs départements d'économie et *business schools* du monde entier :

- Cambridge University
- Harvard University
- HEC
- INSEAD
- London Business School
- London School of Economics
- MIT
- Northwestern (Kellogg)
- Oxford University
- Queens University
- Stanford University
- U.C. Berkeley
- University of Toronto
- Yale University

LE PROJET: LA MÉTHODOLOGIE

La Méthodologie

Nous avons mené des entretiens de 45 à 60 minutes avec des responsables industriels afin d'étudier les pratiques managériales portant sur les 3 axes suivants :



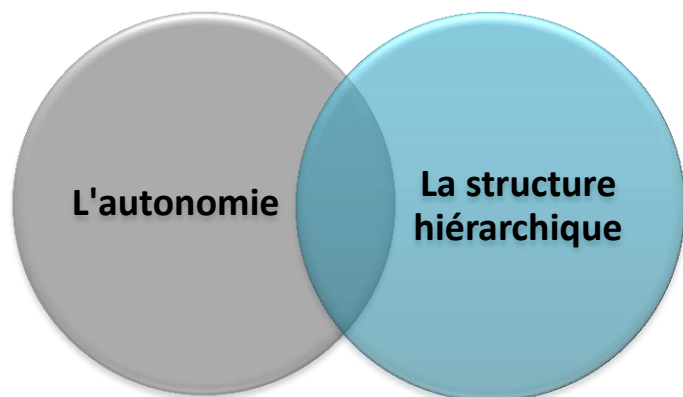
ement étudié l'organisation de l'entreprise à travers l'autonomie de l'employé et de ses responsables ainsi que la structure hiérarchique.

Pour les directeurs d'usine:

- L'autonomie pour embaucher et pour licencier
- La mise sur le marché de nouveaux produits
- Les dépenses maximales de capital sans l'aval du siège de l'entreprise
- L'autonomie de la politique de vente

Pour les employés :

- Qui fixe la cadence du travail?
- Qui décide de la façon dont les tâches sont attribuées?



Aspects pris en considération:

- La structure hiérarchique de l'entreprise
- Les changements effectués dans la hiérarchie au cours des trois dernières années
- L'étendue du contrôle (nombre de personnels au sein de la direction)

LES MEILLEURES EXEMPLES DE PRATIQUES MANAGÉRIALES

Voici quelques exemples de bonnes et de mauvaises pratiques de management observées au travers de plusieurs entreprises:

LA PRODUCTION « LEAN »

La meilleure pratique : Les meilleures entreprises ont mis en place un processus pour résoudre les problèmes et promouvoir une constante amélioration.

Les meilleurs exemples : Les employés d'une entreprise analysent de façon continue le processus de production dans le cadre de leurs responsabilités quotidiennes. Ils filment les étapes de production les plus importantes pour pouvoir les analyser ensuite. Chaque problème est enregistré dans une base de données dédiée contrôlant les processus les plus importants, chacun d'eux devant être réexaminé et résolu par un responsable.

Les exemples médiocres : Une entreprise n'a mis en place aucun mécanisme servant à la documentation ou à l'amélioration des processus de production. Le responsable a admis que la production avait lieu dans un environnement où rien n'avait été conçu pour encourager ou soutenir l'innovation (en termes de processus d'amélioration).

GESTION DE LA PERFORMANCE ET DES OBJECTIFS

La meilleure pratique : Les meilleures entreprises fixent des objectifs ambitieux et réalisables, issus directement des objectifs globaux de l'organisation.

Les meilleurs exemples : Une entreprise impose des objectifs ambitieux à ses employés. Leur performance est récompensée par des primes, organisation de repas d'équipe préparés par la direction et de pique-niques familiaux, des séances de cinéma et des chèques repas etc. La direction motive également le personnel avec des récompenses pour leur assiduité au travail, pour les meilleures suggestions apportées...

Les exemples médiocres : Une entreprise rétribue son personnel de façon égale sans tenir compte des performances. Il n'y a pas de récompense pour les employés les plus motivés. La même règle s'applique à l'équipe de management, payée à l'heure, sans aucune prime liée à la bonne performance de l'entreprise.

GESTION DES TALENTS

La meilleure pratique : les meilleures entreprises ont mis en place des systèmes d'évaluation et de récompense pour les meilleurs employés.

Les meilleurs exemples : Un manager insiste sur le fait qu'il doit fixer très haut la barre des objectifs pour chaque employé, y compris pour l'équipe de sécurité. S'ils atteignent tous leurs objectifs, le manager s'interroge si les objectifs étaient assez ambitieux.

Chaque indice de performance(KPI) est lié au *business plan* de l'entreprise et chacun doit travailler dur pour accroître la production.

Les exemples médiocres : Une entreprise utilise des objectifs faciles à atteindre pour motiver son personnel et l'encourager. Les responsables refusent de fixer des objectifs plus difficiles, car les salariés ont tendance à renoncer. La Direction n'incite pas à travailler plus.

ENTENDU...

Réussir à vous joindre n'a pas toujours été chose facile...

- *La secrétaire :* Vous désirez parler au directeur d'usine ? Il y a des poursuites judiciaires contre lui, alors dépêchez-vous !!
- *L'analyste :* Je me demandais si vous aviez 30-40 minutes pour me parler des pratiques managériales dans votre entreprise?
- *Le responsable américain :* Vous auriez plus de chance de venir ici avec un rasoir et de me couper les veines plutôt que de m'avoir au téléphone pendant 40 minutes !

ENTENDU...

Les objectifs de production:

- *Le directeur de Production:* Quels sont les objectifs individuels? Ils veulent juste rentrer chez eux !

La fidélisation du personnel à l'anglaise:

- *L'analyste :* Comment persuadez-vous vos meilleurs employés de rester ?
- *Le responsable britannique :* Le sexe est une bonne chose ! Si l'employé trouve une petite amie ailleurs, je ne peux rien y faire !

LE PERIMETRE DE L'ETUDE

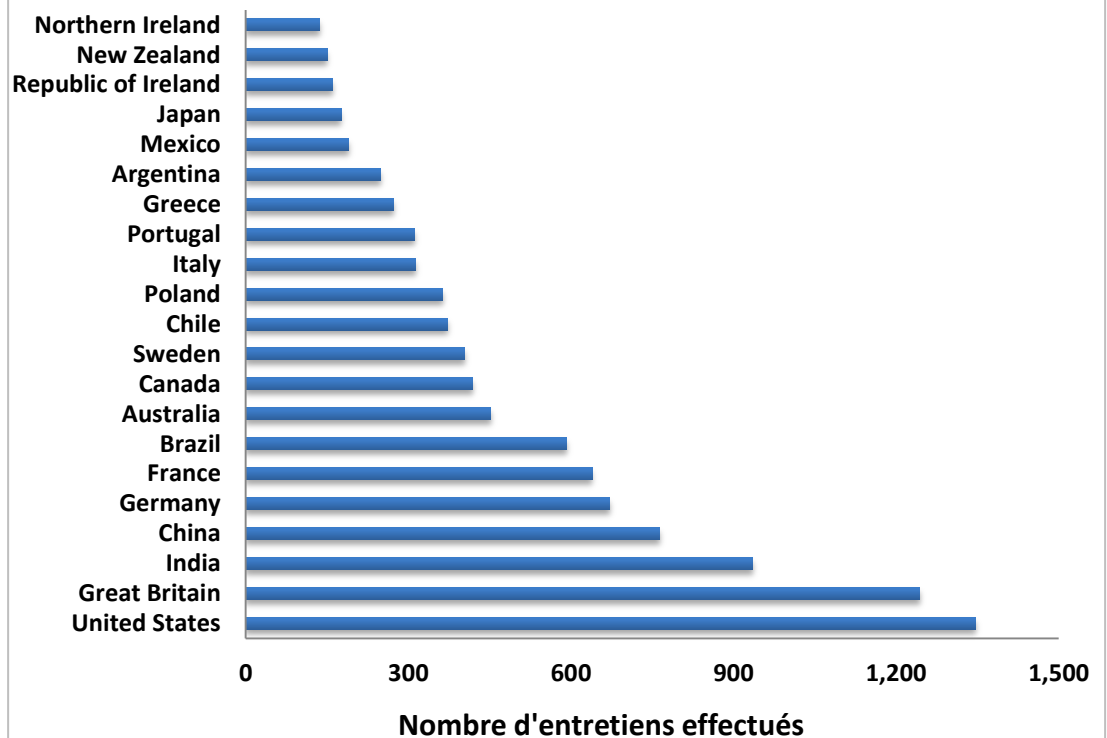
Afin de maximiser la représentativité et de valider nos résultats, nous avons considéré une liste d'entreprises de différents pays et secteurs industriels. Nous avons ensuite sélectionné au hasard des responsables de direction pour participer à notre étude. Pour cette étude, nos exemples incluent des entreprises employant de 100 à 500 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 2004, nous avons eu des entretiens avec plus de 10.000 managers dans 21 pays différents, sur 4 continents.



Couverture internationale



RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

MANAGEMENT INDUSTRIEL

ENTENDU...

La fidélisation du personnel à l'américaine

- Le directeur : Je passe la plupart de mon temps à motiver et à m'enquérir du bien être des salariés. Je leur donne l'accolade par exemple.

Les Américains et la géographie

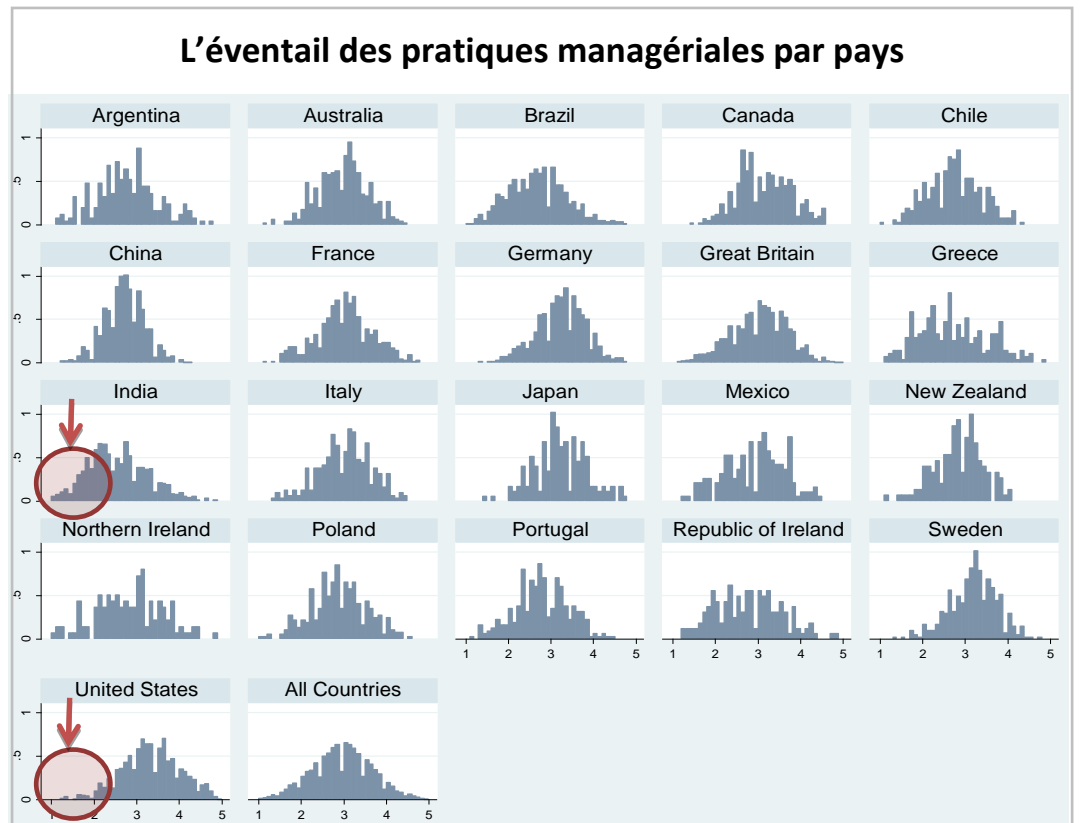
- L'enquêteur : Combien de sites de production avez-vous à l'étranger ?
- Un manager dans l'Indiana : Eh bien... nous en avons un au Texas...

LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS: LA PRODUCTION INDUSTRIELLE

Les meilleures pratiques managériales ont été observées dans les économies les plus développées, comme les Etats-Unis et le Japon, contrairement aux économies émergentes, tels que le Brésil ou l'Inde.



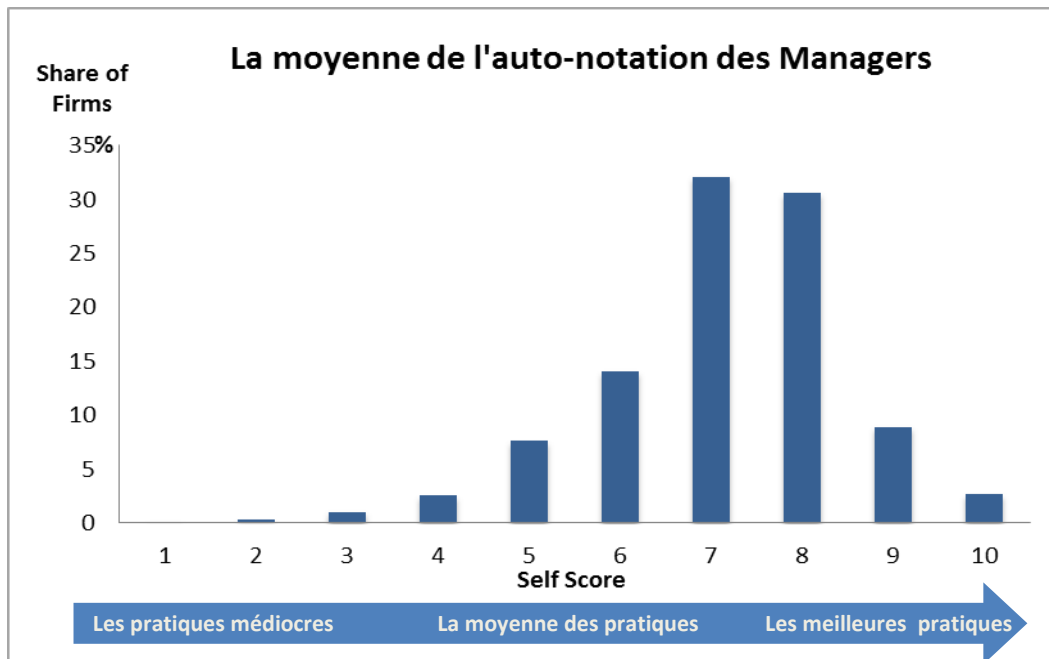
Les graphiques ci-dessous montrent la répartition des entreprises dans chaque pays selon la qualité des pratiques managériales. La hauteur de la barre indique la performance de chaque entreprise. Chaque schéma est en forme de cloche, ce qui démontre, non sans surprise, que la majorité des entreprises ont une qualité moyenne de management. La répartition aux extrémités est en revanche plus révélatrice (les scores les plus mauvais s'étalant à gauche, les meilleurs à droite). Plus la qualité du management est haute dans un pays, moins il y a d'entreprises mal gérées. Les Etats-Unis et l'Inde illustrent notamment cette différence.



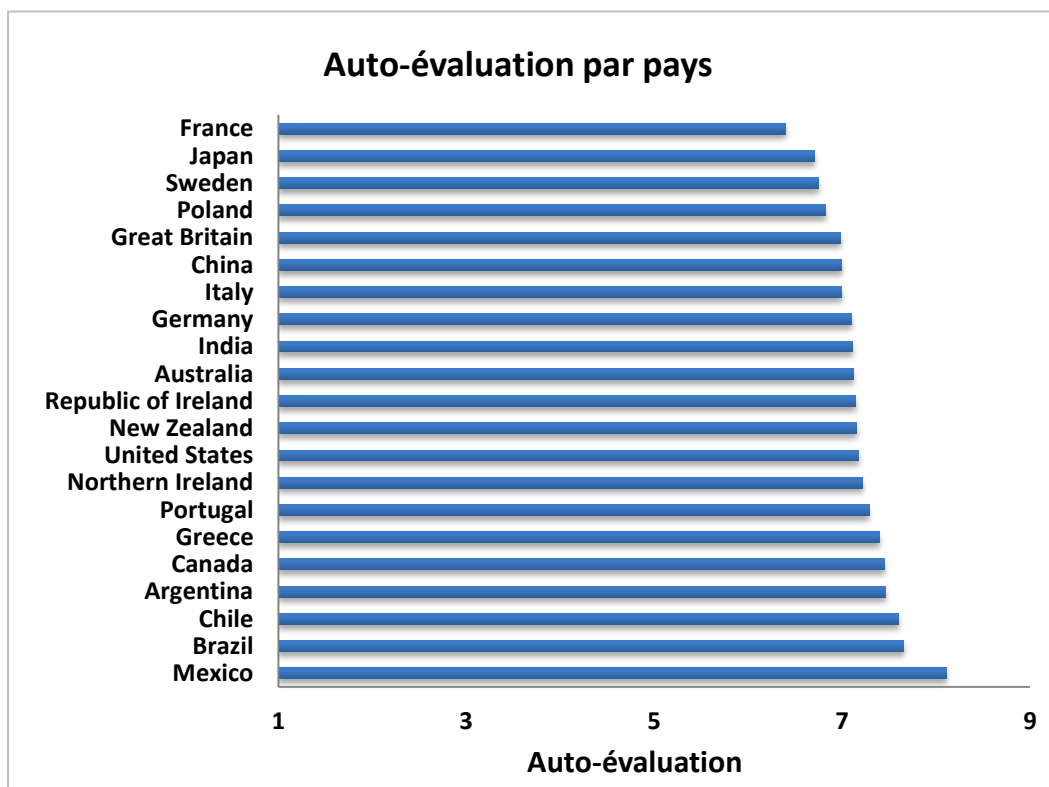
LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS: LA PRODUCTION

Il est intéressant de constater que de façon générale, les directeurs surestiment la qualité des pratiques managériales de leur propre entreprise et, ceci, dans tous les pays.

À la question « Mis à part vous-même, quelle note donnez-vous à votre entreprise en matière de management, sur une échelle de 1 à 10, 1 étant le plus mauvais score et 10 le meilleur ? », la répartition des réponses est comme suit :



Ce schéma se retrouve dans les différents pays étudiés:



ENTENDU...

Comment définir la propriété en Europe ? (un responsable masculin parlant à une analyste australienne)

- *Le manager:* Nous appartenons à la mafia.
- *L'analyste:* Je pense que cela rentre dans la rubrique «Autres» même si l'on pourrait parler de multinationale italienne.

Certains responsables étaient trop honnêtes

- *L'analyste :* Puis-je vous demander quelle est le montant de votre prime en tant que directeur ?
- *Le directeur :* Ma femme n'est même pas au courant du montant de ma prime.
- *L'analyste :* C'est certainement la meilleure chose...

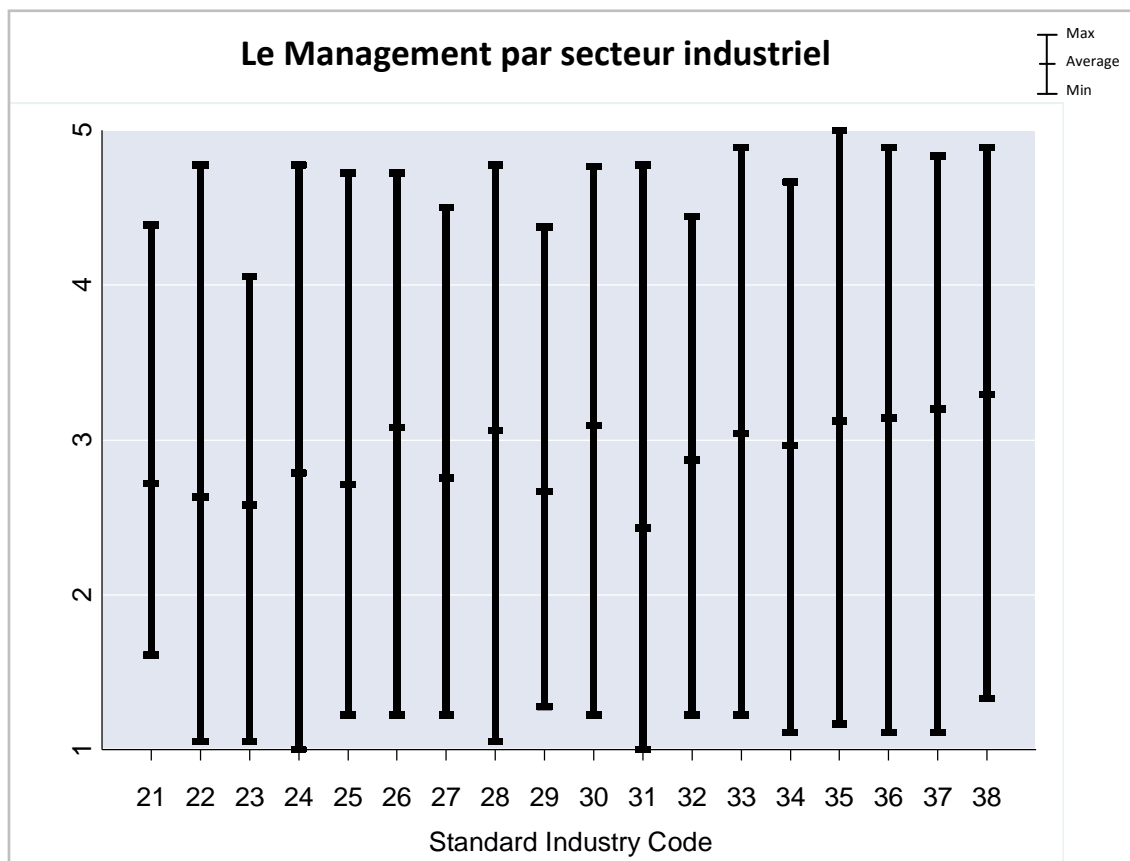
ENTENDU...

L'Inde est un pays si intéressant

- *Le responsable:* Six Sigma. Oui, nous l'avons commencé. Nous avons quatre des sigmas en dehors de l'usine et les deux autres ont été commandés...
- *L'analyste:* Comment gardez-vous vos meilleurs employés?
- *Le responsable:* Je suis un excellent élément et je veux partir!

LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS: LE SECTEUR INDUSTRIEL

En sus de la forte fluctuation des pratiques de management parmi et dans les pays, nous observons également une variation entre les différents secteurs industriels. Le contexte géographique n'explique que 2% de la variation des pratiques managériales, alors que 21% de ces différences proviennent du secteur industriel de l'entreprise.

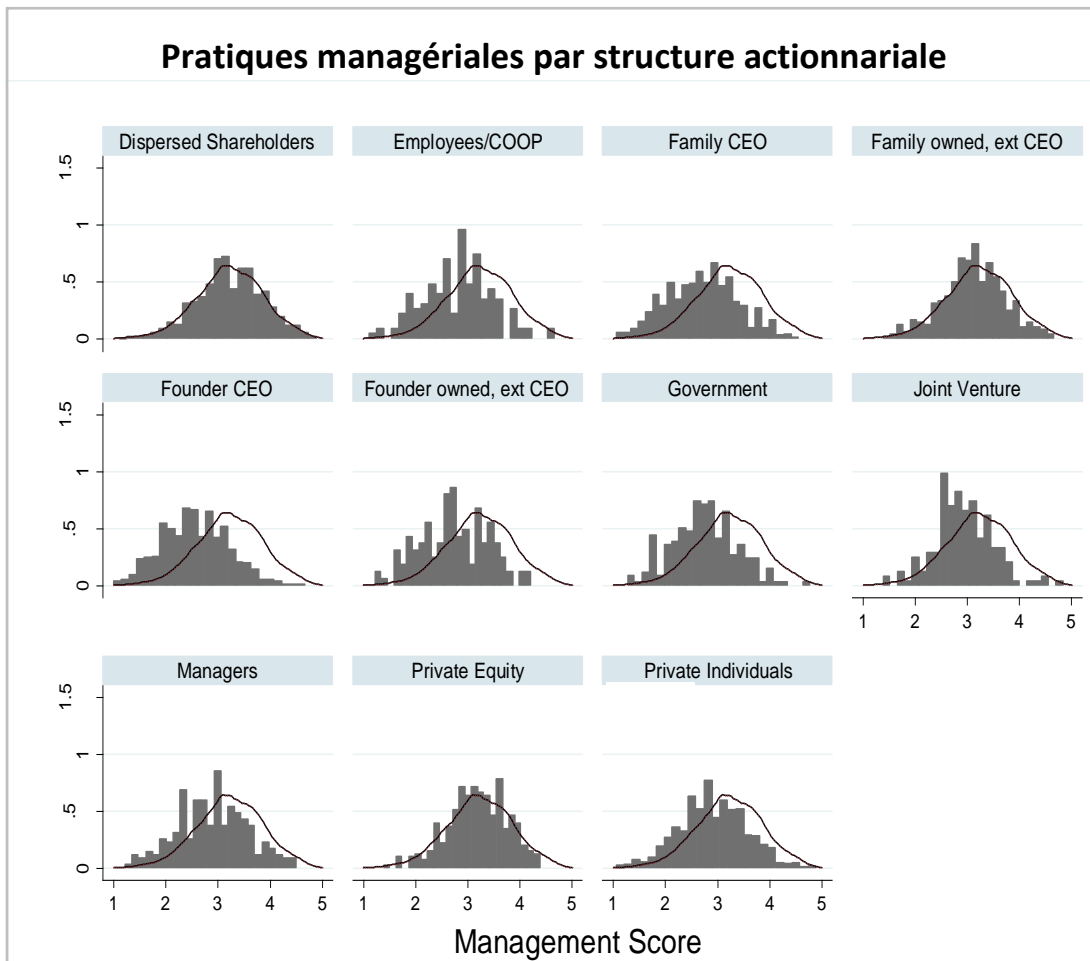


US SIC Code Industrie/Classification/Description			
20	Aliments et produits inhérents à la famille	31	Le cuir et les produits en cuir
21	Les produits dérivés du tabac	32	La pierre, l'argile, le verre et les produits dérivés du béton
23	Habillement et autres textiles et matériaux similaires	33	Principales industries métalliques
24	Bois de construction et autres produits en bois, à l'exception du mobilier	34	Fabricants de produits métalliques, à l'exclusion des machines et équipements de transport
25	Mobilier et équipements	35	Les machines commerciales, industrielles et les équipements d'informatique
26	Papier et produits similaires	37	Les équipements de transport
27	L'impression et l'édition	38	Les instruments de mesure, d'analyse et de contrôle
28	Les produits chimiques et composés similaires	39	Diverses industries de manufacture
30	Le caoutchouc et divers produits en plastique		

LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS: LA STRUCTURE ACTIONNAIRALE

Les pratiques de management varient de manière significative selon les structures actionnariales. Les graphiques ci-dessous incluent les entreprises de tous les pays, classifiées selon leur organisation actionnariale. Pour une comparaison plus aisée, nous avons superposé la ligne de distribution des entreprises dont l'actionnariat est dispersé¹ sur chaque graphique.

L'étude montre ainsi une corrélation positive entre la dispersion de l'actionnariat et la qualité du management. En outre, les entreprises familiales dont le Directeur n'est pas issu de la famille tendent à avoir des pratiques managériales aussi bonnes que celles des grandes entreprises à l'actionnariat multiple.



¹Une entreprise à l'actionnariat dispersé est définie comme une entreprise où aucun actionnaire ne possède plus de 25,01% du capital.

ENTENDU...

Les objectifs en Suède

- *Responsable de la production:* Les salariés? Ils veulent juste rentrer chez eux!

Paranormal...

- *L'analyste:* [long silence]... Bonjour, bonjour, êtes-vous encore là?"
- *Le Directeur:* Désolé... un sous-marin vient juste de faire surface de l'autre côté de la fenêtre...

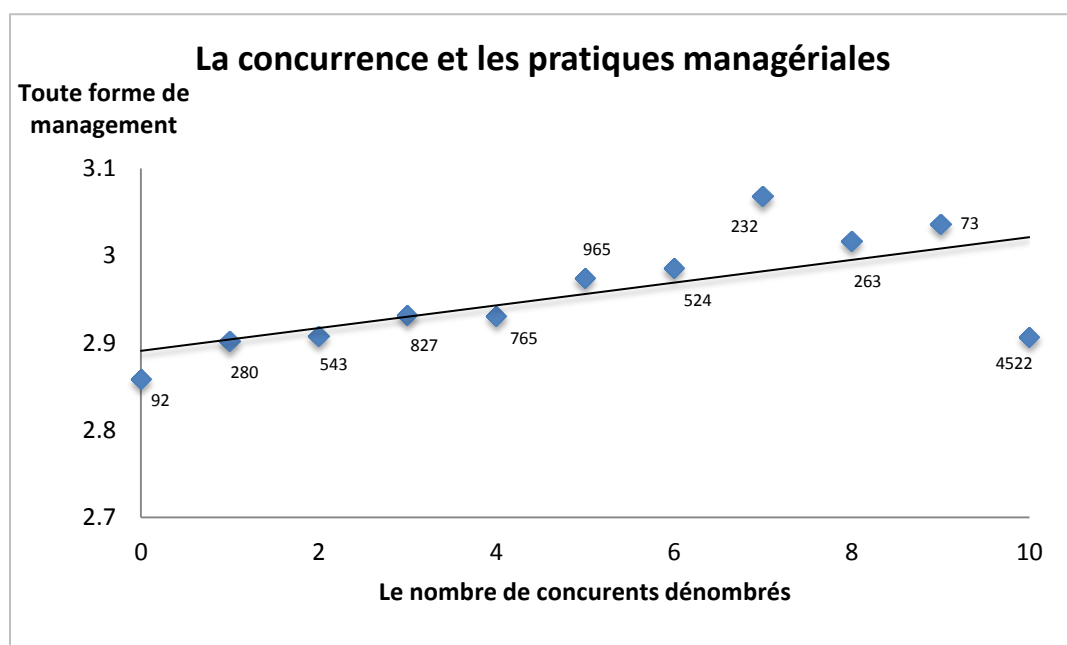
QUELS SONT LES FACTEURS EXPLICATIFS?

Nous avons analysé quelques facteurs expliquant la diversité des pratiques managériales : la concurrence, la mondialisation, le capital humain et la régulation.

La concurrence

La concurrence est un facteur essentiel de la productivité. Dans un contexte économique fortement concurrentiel, les entreprises ont continuellement besoin d'innover, d'être plus efficaces et plus productives. A défaut, les entreprises risquent de perdre leurs clients et d'être forcées de sortir du marché.

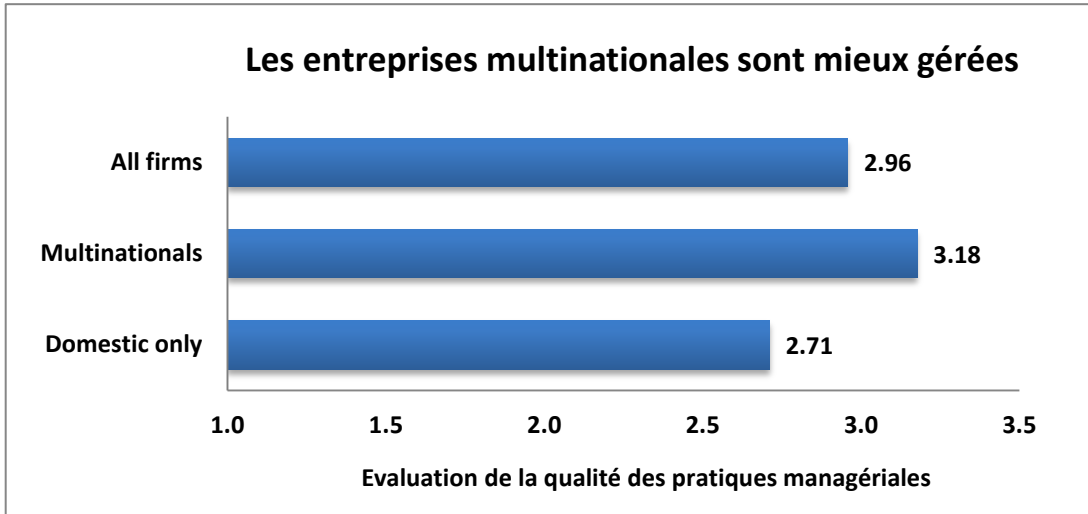
Au début de l'entretien, nous avons demandé aux responsables industriels quel était, selon eux, le nombre de leurs concurrents. L'étude démontre une corrélation évidente entre le nombre de concurrents recensés et la qualité des pratiques de management.



La mondialisation

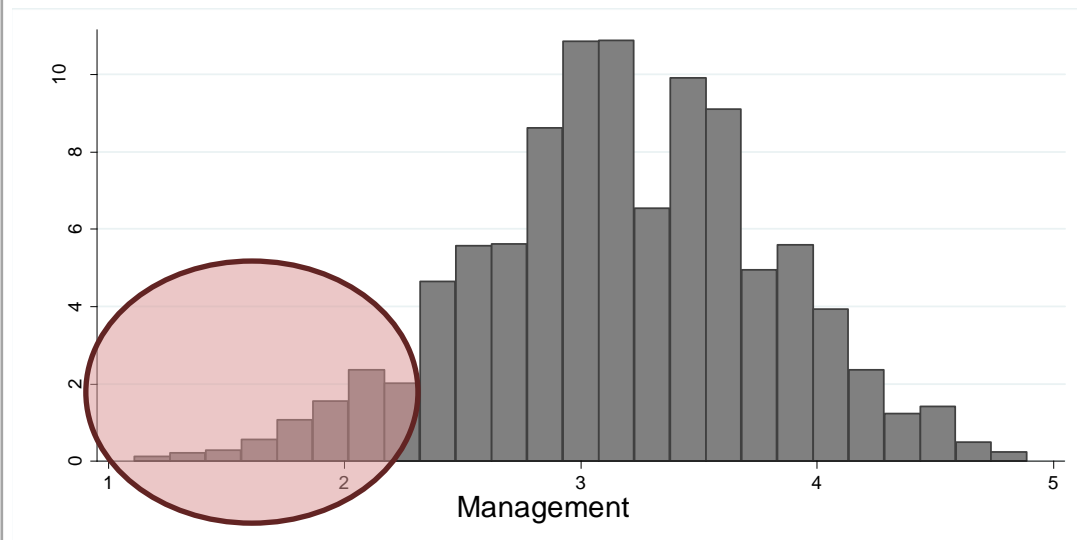
Les entreprises multinationales forcent les entreprises domestiques à améliorer leur productivité, les salaires sur les dépenses consacrées à la Recherche & Développement (R&D). Cette marche forcée est nécessaire afin de rester compétitif, d'innover et d'importer de nouvelles pratiques et de préserver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

QUELS SONT LES FACTEURS EXPLICATIFS?

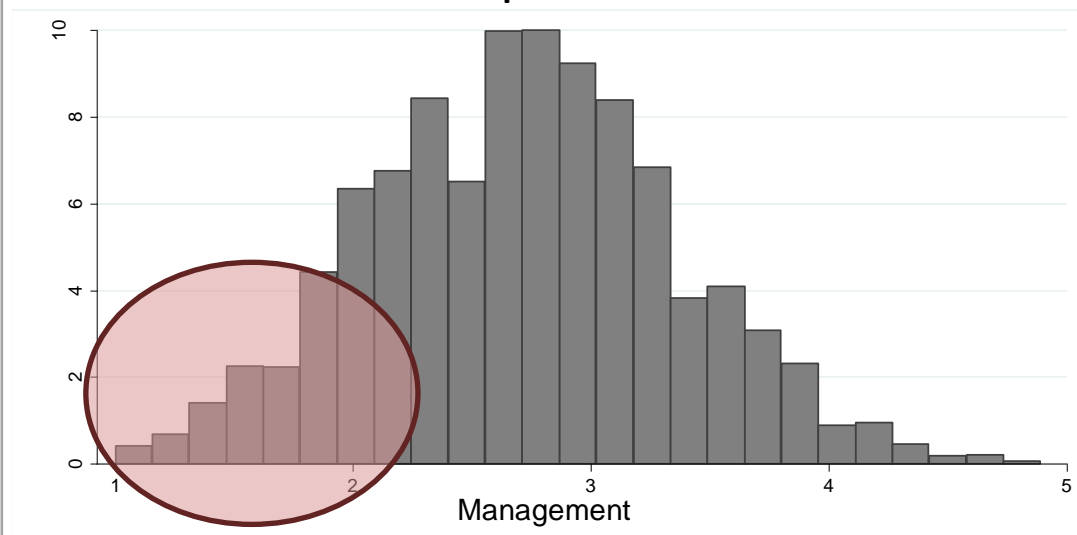


Les meilleures pratiques managériales au sein des entreprises multinationales sont liées à la moindre dispersion des entreprises sur l'axe ci-dessous, contrairement aux entreprises centrées sur un unique marché domestique.

Les entreprises multinationales



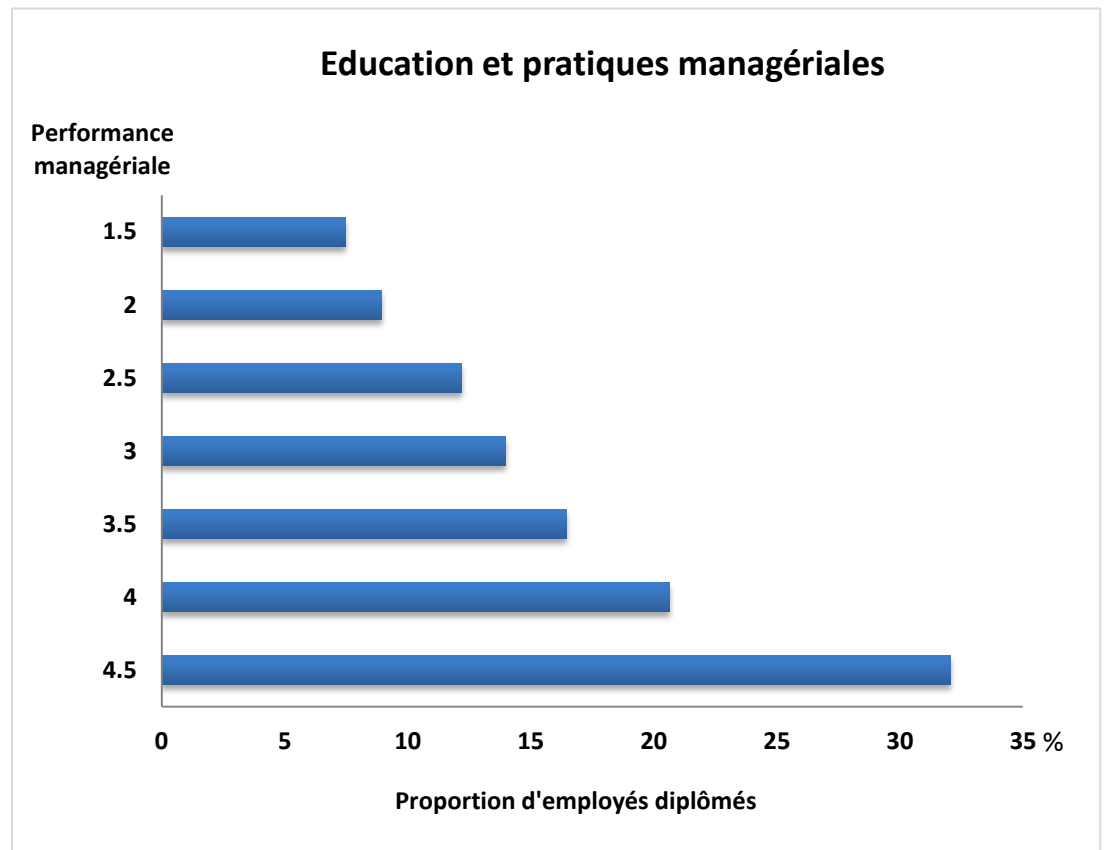
Les entreprises nationales



QUELS SONT LES FACTEURS EXPLICATIFS?

Le capital humain

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

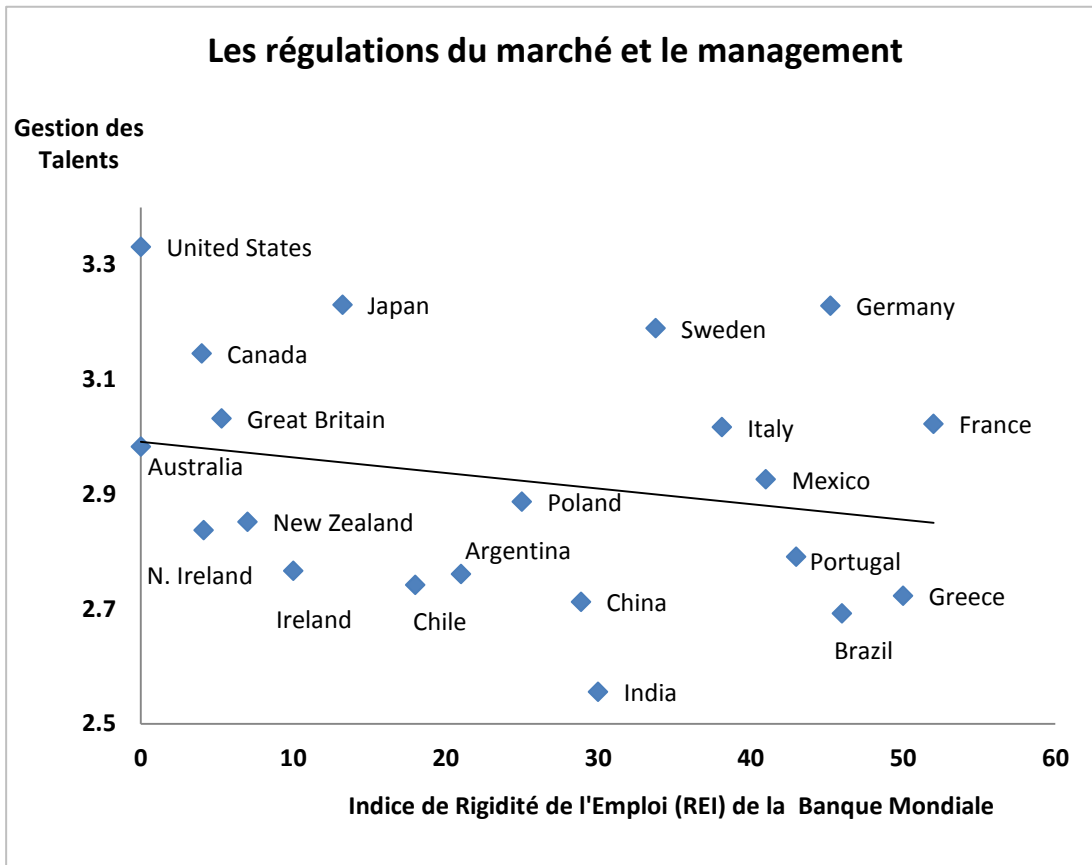


QUELS SONT LES FACTEURS EXPLICATIFS?

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.

La Banque Mondiale classe régulièrement les pays selon le fonctionnement efficace 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.



LES DIFFÉRENCES RÉGIONALES

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

LES ETATS-UNIS & 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)

LE BRÉSIL & 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

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

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

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

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

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* et la Banque Mondiale.



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

Centre for Economic Performance
London School of Economics

L'EQUIPE DE RECHERCHE

Matilde Gawronski

University of Oxford
Centre for Economic Performance
London School of Economics

Rebecca Homkes

Centre for Economic Performance
London School of Economics

Renata Lemos

University of Cambridge
Centre for Economic Performance
London School of Economics

Mingxuan Qi

Centre for Economic Performance
London School of Economics

Daniela Scur

Centre for Economic Performance
London School of Economics

LES ANALYSTES

Rana Ahmad
Frederique Ait Touati
Alam Aguilar-Platas
Claudia Asazu
Johannes Banner
David Bergal
Michael Bevan
Vishal Bhartia
Blaise Bolland
Shane (Jack) Bolland
Simone Bohnenberger-Rich
Joshua Booth
Agathe Bourgon
Medhi Boussebba
Sean Brandreth
M Braha
Carolyn Breit
Matteo Calabresi
Emilia Carlqvist
Guillaume Carreno
Diego Cattaneo
Agnieszka Chidlow
Dinesh Chreyan
Julie Columbus
Andrés Curia
Paolo Dasgupta
Alberic de Solere
Bodhisatva Deb
Kanan Dhru
Kaan Dikmen
Paul Dinkin
Blake Driscoll
Filippo Fabbris
João Luís Ferreira
Arianna Frascchetti
Michelle Friedman
Yuewen Fu
Luis Matias Gallardo Siritto
Christos Genakos
Jose Ignacio Guerrero
Michael Hooper

Jue Huang
Simon Ingold
Nat Ishino
Elena Jaeger
Stefan Jelinek
Y Jiang
Ali Asgar Kagzi
Christine Kaulfers
Ilja Koren
George Koveos
Kevin Krabbenhoeft
Vasileios Kyriakopoulos
Rehana Lalani
William Lamain
Nikki Lamba
Warrick Lanagan
Qin Li
Li Lin
Z Liu
Yuetian Lu
Manish Mahajan
Vaggelis Makris
Niccolo' Manzoni
Shu Mao
Milka Marinova
Simone Martin
Alison McMeekin
Marty McGuigan
Michela Meghnagi
Sebastian Meitz
Karelin Mendez Saavedra
Jilda Mercx
Anna Mitchell
Anita Ngai
Miljevik Nikolina
Eisuke Ohashi
Bolu Olufunwa
Ai Orito
Melania Page
Himanshu Pande
Ketki Paranjpe

Jayesh Patel
Dydzynski Patrick
Killian Pender
Greg Pytel
Mingxuan Qi
Raswinder Gill
Marcelo Reis
Matt Rivron
Lanny Rubin
Laura Sambris
Carlos Santos
Denise Savage
Tejas Savant
Eva Marie Schindler
Scott Sameroff
Asama Sharef
Raquel Silva
Shweta Singh
Upneet Singh
Nicolas Smolarski
Linnea Charlotta Soderberg
Aude Spitzmuller
Gregor Stegen
Christian Stiefel
Vickram Suri
Robert Svenning
Narasimhan Swaminathan
Marcus Thielking
Matthias Traut
Rui Trigo de Morais
Maria E Tsani
Maki Umemura
Sébastien Vézina
Dorfman Vadim
Riddhi Ved
Takehiro Watanabe
Carina Wendel
Fabian Wigand
Joanna Wylegala
May Yoon

