

News



assemblée générale de l'APHEC

CAMPUS DE ROUEN BUSINESS SCHOOL ▶ 5 ET 6 JUIN 2009



« La crise remet-elle en cause notre modèle de formation des managers ? »

Pour apporter un éclairage sur le rôle des écoles prépas dans la formation des managers de l'après-crise, l'APHEC et Rouen Business School organisaient, vendredi 5 juin 2009, une conférence qui a réuni plus de 220 personnes. Les débats, animés, ont témoigné d'un souci constant d'améliorer les formations pour toujours plus d'excellence...

Face à l'une des plus importantes crises financières que le monde ait connue, les classes préparatoires et les grandes écoles de management se trouvent devant plusieurs interrogations essentielles : les formations dispensées doivent-elles évoluer ? Les enseignants doivent-ils se remettre en cause ? Comment les managers peuvent-ils prendre en compte les transformations induites par cette crise ? Pour Alain Boissière, directeur général de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen, qui accueillait la journée, il faut d'abord se rappeler que les questions d'éducation et de formation intéressent les services consulaires en général.

Le réseau des CCI joue depuis longtemps un rôle important dans le paysage de la formation de haut niveau des managers par sa politique de partenariats. La CCI de Rouen apparaît de la sorte dans le nouveau

statut juridique de Rouen Business School et cogère d'autres établissements d'enseignement supérieur. Les chambres de commerce constituent un excellent relais avec le monde de l'entreprise, et offrent une « veille permanente vis-à-vis des débouchés pour les jeunes », tient à souligner Alain Boissière. Ces élèves qui passent chaque année dans les classes préparatoires « représentent la meilleure façon de légitimer le travail fait au quotidien par les professeurs de prépas ».

C'est précisément le rapport aux élèves qui apparaît au cœur des discussions de la journée. La remise en cause supposée du modèle de formation des managers renvoie bien à « une chaîne de responsabilité collective », estime Arnaud Langlois-Meurine, directeur général de Rouen Business School. Du côté de Philippe Heudron, président de l'APHEC, l'avis est plus contrasté : « la

question a déjà été posée et la formation des élites a été remise en cause assez violemment. Mais de quelle remise en cause s'agit-il réellement ? Des modèles de formation ou des contenus de formation ? »

Cette remarque a permis d'orienter rapidement les discussions, pour en définitive débattre des évolutions possibles des classes préparatoires au regard du nouveau contexte qui bouleverse actuellement l'ensemble de la société. Nathalie Deshayes, directrice régionale chez Orange à Rouen et diplômée de Rouen Business School, va dans ce sens. Pour elle, il n'existe pas de remise en cause fondamentale à opérer, mais plutôt une préoccupation plus soutenue d'adapter les formations aux demandes des entreprises. En effet, « la qualité d'une école est sa capacité à se mettre en permanence au diapason avec ce qu'attendent les entreprises ».

Ci-contre de haut en bas : Alain Boissière, Arnaud Langlois-Meurine, Nathalie Deshayes.



Une société en complète mutation

Quels sont les grands risques et défis imposés par la crise, et que peuvent faire les écoles de management ? Pour Eric Cornuel, directeur général de l'European foundation for management development (EFMD), il faut revenir aux bases...

« La réponse à la crise doit être organique et systémique »



Eric Cornuel

Bien comprendre la crise actuelle nécessite de revenir sur les « grandes tendances qui se sont dégagées depuis les 20 dernières années », période pendant laquelle l'économie de marché a connu « un certain nombre de grands succès », souligne Eric Cornuel. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) s'est étendue dans des « proportions énormes » en passant de 90 à 153 États membres, l'intégration des marchés (des biens, des capitaux, des technologies) s'est effectuée, l'élargissement et l'approfondissement de l'Europe a porté ses fruits : « s'il n'y avait pas eu l'euro, imaginez ce qui se serait passé ! »

Autres éléments « extrêmement positifs », une « réduction sans précédent de la pauvreté, avec un système sanitaire acceptable », et la révolution des TIC avec 18% de la population mondiale connectée à internet. Au début du 20^{ème} siècle, l'économie de marché concernait 15% des pays dans le monde, pour 40% dans les années 70, et la quasi totalité aujourd'hui. La Chine, qui représentait moins de 1% du PNB mondial, est entrée dans ce cercle et compte maintenant pour 6%. « Cela implique une pression concurrentielle plus importante ».

La globalisation se traduit aussi par de « grands échecs », notamment « une polarisation entre pays et au sein des pays ». La Pologne, par exemple, connaît des différences de PNB par habitant qui varient de

1 à 5. On déplore également dans le monde d'énormes problèmes de pauvreté, de maladie, d'ignorance, de tensions ethniques et culturelles, une crise du capitalisme, ou encore une insécurité grandissante. Les chiffres sont éloquentes : 40% de la population mondiale vit avec moins de 2 dollars par jour, un enfant meurt toutes les 15 secondes en raison du manque d'accès à l'eau potable...

Revenir à plus d'humilité

Avec la crise financière, les risques se renforcent : la polarisation augmente, ainsi que la pauvreté, les problèmes de santé, de gouvernance, de terrorisme, de catastrophes environnementales. De ce constat naît une crise profonde avec la perte de légitimité des élites, « qui atteint tous les niveaux des gouvernants ». Pour les managers, « les écarts ahurissants de rémunération ont créé des trous dans la culture d'entreprise », accentués par « les procédures de licenciement pour maintenir un cours de bourse élevé ». Ainsi, « les graines de la catastrophe » sont à retrouver dans les années 90, marquées par le sacre des actionnaires. Quant aux politiciens, « ils rencontrent aujourd'hui de plus en plus de difficultés à convaincre de leurs intentions louables », car semblent avant tout motivés par des préoccupations de court terme

liées aux échéances électorales.

La réponse à la crise actuelle doit être « organique et systémique », mais « n'a pas encore été trouvée », avance Eric Cornuel. Les années 90 ont bel et bien « détruit une partie de la culture d'entreprise » avec le « culte de l'actionnaire » désigné comme « entité abstraite qu'on doit servir au mieux ». De ce fait, « on ne sortira de la crise que lorsqu'on aura pris en considération des éléments cruciaux comme l'éducation ou l'environnement de travail des salariés ».

Dès lors, que mettre en œuvre pour améliorer l'éducation au management ? Pour le directeur général de l'EFMD, il faut repenser les contenus d'enseignement qui ont trop longtemps délaissé « la philosophie, l'histoire, et mis le principe de la méthode des cas à toutes les sauces ». Désormais, il faut préparer, « en quantité et en qualité », la prochaine génération de professeurs. Les États-Unis vont manquer de 2000 à 3000 professeurs permanents de management, l'Europe de 600 à 700. Il faut aussi « repenser le processus d'apprentissage », arrêter l'hyperspécialisation des enseignants pour envisager le management de manière plus globale et « revenir aux sources avec des managers humbles, capables d'embrasser une vision plus large de leurs tâches ». Au final, « l'humilité est une qualité qu'on devrait davantage inculquer ».



Arnaud Langlois-Meurine

L'adaptabilité, clé du management

Les bouleversements mondiaux montrent à quel point l'excellence des formations dispensées dans les classes préparatoires aux grandes écoles est cruciale pour l'avenir. Les nouveaux managers devront faire encore mieux que leurs aînés...

L'intervention d'Eric Cornuel n'a pas laissé la salle indifférente. Arnaud Langlois-Meurine y voit des « *paroles fondées sur le bon sens* ». Ne pas prendre cela en compte, interdit toute compréhension du monde moderne et ne permet pas d' *aider les jeunes à pouvoir réussir leur parcours professionnel, à être visionnaires, ce dont ont besoin les entreprises* ». L'essoufflement visible du « *vieux monde* » appelle « *des gens audacieux et entreprenants, qui apportent du sang neuf et des relais de croissance moderne, qui ont une capacité d'adaptation aussi à court terme, qui savent réagir très vite et s'inscrire dans l'avenir* ».

Les classes prépas ne servent pas uniquement à préparer des concours, renchérit Philippe Heudron. Elles fournissent aux élèves « *une culture de base générale, solide, cohérente, complète* » afin qu'ils aient « *les méthodes de travail pour penser large, devenir riches de l'expérience de toute la culture du monde* ». Ce point de vue est partagé par Nathalie Deshayes, qui rappelle que les entreprises attendent des jeunes diplômés « *une tête bien faite et une tête bien pleine* ».

L'éthique, un défi à relever

Plusieurs témoignages de professeurs de Rouen Business School, présentés en vidéo, sont venus enrichir le débat en pointant l'incertitude qui demeure encore par rapport à la situation économique actuelle. Pour certains, la crise remet en cause l'en-

seignement d'un libéralisme décomplexé et d'une vision du management à court terme. L'époque est à une revalorisation de la responsabilité des managers et aux visions de long terme pour l'entreprise, qui se distinguent des « *visions tactiques* ». Pour d'autres, la crise ne remet pas fondamentalement en cause le modèle de formation des managers, car les écoles doivent leur succès à un enseignement et une pratique de haut niveau et n'ont pas attendu pour parler d'éthique ou de responsabilité sociale.

Cette question de cours d'éthique à inclure dans les cursus ne fait pas l'unanimité. Arnaud Langlois-Meurine se dit méfiant et parle d'un risque de dérive vers « *la pensée unique* ». Pour lui, l'éthique doit transparaître dans toutes les disciplines, car « *personne ne détient la vérité* ». Une intervention de la salle alerte sur « *un risque de confusion* » en faisant croire que les questions posées par la crise sont d'ordre éthique, « *alors qu'elles concernent souvent le droit, par exemple vis-à-vis de l'environnement* ». La société est allée « *trop loin vers la non régulation* », interprète Eric Cornuel.

Du côté des entreprises, l'éthique ne se limite pas au respect de la morale mais renvoie surtout à « *la conformité aux règles, au respect des processus et de la réglementation* », intervient Nathalie Deshayes. « *Enseigner l'éthique c'est faire connaître et comprendre l'ensemble des règles qui régissent une entreprise, un marché, un secteur d'activité en concurrence, ou pas, pour éviter les dérives constatées ces dernières années. L'adaptabilité aux nouvelles techniques de finance et de marketing est la clé de réussite pour traverser ces crises. Ce sont des savoir-être, des comportements, une intelligence des situations, c'est ce qu'on attend des jeunes qui sortent des écoles de management.* »



Philippe Heudron

LA PAROLE AUX EXPERTS

Nicolas Bouzou, économiste et directeur général d'ASTERES-Cabinet d'analyse économique, et Marc Lamy, président directeur général de BOYDEN France-Cabinet de recrutement, ont livré leur expertise au travers d'interviews vidéo. Pour le premier, la crise a des effets structurels et demande aux managers d'être polyvalents, d'adopter une vision large face à une économie devenue « *plus changeante* ». Leur action doit s'inscrire dans « *le long terme, la sobriété, l'éthique* », autant de données qui « *comptent aussi pour un objectif d'efficacité* ». Selon Nicolas Bouzou, « *l'avenir est difficile à prévoir, mais il faut dans tous les cas pouvoir s'adapter à un environnement très volatile* ».

Pour Marc Lamy aussi « *la crise a mis en évidence qu'il faut des managers adaptables* », d'autant plus qu'il faut anticiper l'après-crise. La période actuelle requiert de « *réagir à court terme et rapidement, d'alléger l'entreprise et de s'assurer des liquidités, mais c'est aussi le bon moment pour se poser les questions de moyen et long termes sur ce qu'on veut faire, comment et avec quels moyens* ». Pour cela, les entreprises doivent tableter sur « *des forces vives motivées, réactives et opérationnelles* ».

« Dans les années à venir, les grandes innovations seront sociales »



Ci-contre :
Françoise
Guégot.
A droite :
Françoise
Guégot et
Nathalie
Deshayes.

Au travers de « l'évolution d'un modèle social » se dessine « une nouvelle façon de définir les priorités », estime Françoise Guégot, députée UMP de Seine-Maritime. Il va être davantage question de l'adaptabilité dans les entreprises, avec l'appel à la formation tout au long de la vie pour « rester dans le coup de l'évolution de l'économie ». Pour Philippe Heudron, « une formation intellectuelle solide de base est ce qui permet le mieux de s'adapter. On se formera d'autant mieux tout au long de la vie qu'on sera bien formé au début. »

Les grandes écoles de management n'ont « pas à rougir » de leurs résultats, reprend Eric Cornuel : à budget équivalent, « on trouve aux Etats-Unis des niveaux de formation au management 4 à 5 fois inférieurs à ce qui se fait en France ». Les efforts des classes prépas touchent aussi à la diversification des profils inscrits avec notamment 25% d'augmentation du nombre de boursiers, ajoute Philippe Heudron. Pour que cette très forte augmentation se traduise « par une diversification réelle », il faut que « les robinets s'ouvrent » du côté des grandes écoles et des entreprises.

« La détermination culturelle et sociale n'a fait que s'accroître au fil des ans dans l'enseignement supérieur », déplore Françoise Guégot. « Avec les allers-retours entre formation et emploi, le rôle des managers est aussi d'accompagner à de nouveaux accès à la formation par rapport aux parcours classiques », considère la députée. La crise pourrait donc bien servir d'élément déclencheur pour modifier un système qui peine

L'avenir placé sous le signe du social ?

Les entreprises devront répondre demain au problème de pénurie des cadres à haut potentiel, et faire face à une pyramide des âges qui montre un fort vieillissement de la population active. Au-delà de la crise, les managers auront donc bientôt fort à faire.

à régler les inégalités sociales. « Dans les années à venir, les grandes innovations seront sociales », prédit Eric Cornuel.

Un modèle gagnant

En définitive, la journée a prouvé que le modèle de formation des classes prépas « est pertinent et efficace », se félicite Philippe Heudron « Nous continuerons notre travail de fond pour avoir des individus à la tête bien faite, qui savent que l'expérience peut servir. Les écoles sont tout à fait capables de s'adapter en temps réel. » Eric Cornuel tempère cette conclusion en considérant « qu'il n'y a pas qu'un modèle de formation au management », mais aussi « l'apprentissage, le e-learning, celui de l'université, de la grande école, de ce qui se passe à l'étranger ». Reste qu'il convient désormais d'« insister sur la nécessité de se tourner vers la complémentarité entre les systèmes, pour que l'ensemble des modèles de formation puisse former des managers performants », ajoute Françoise Guégot.

Nathalie Deshayes se veut « très positive » : les élèves « ont une chance énorme d'arriver sur le marché du travail, car les entreprises vont avoir un problème de recrutement avec une perspective de forts départs à la retraite ». La crise économique « remet en cause le rôle d'éducateur », poursuit Arnaud Langlois-Meurine. « Nous avons la chance d'être dans un environnement très concurrentiel qui nous oblige à nous adapter. Si nous sentons qu'il y a une demande forte des entreprises, nous le faisons. Les filières des grandes écoles françaises sont très bien classées internationalement, les étudiants sont donc très bien formés. En même temps, pour défendre ce modèle il faut l'ouvrir et intégrer encore plus la diversité. »



VIE PRIVÉE/ PROFESSIONNELLE: LES JEUNES DIPLÔMÉS S'EXPRIMENT !

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est une préoccupation toujours plus importante des jeunes diplômés de grandes écoles, révèle une étude Universum présentée par Gilbert Azoulay, directeur délégué de l'agence de presse AEF. Elle montre que les conséquences de la crise sont d'ores et déjà sensibles sur les mentalités. Ainsi, parmi les facteurs d'attractivité d'un employeur figure sa réputation, qui prend notamment en compte la responsabilité sociale, aux côtés de la culture d'entreprise, de la caractéristique du poste et de la rémunération. La responsabilité sociale représente un facteur d'attractivité pour 22% des jeunes diplômés, contre 16% en 2008. Cette augmentation significative tendrait à confirmer le poids de cet aspect stratégique dans les entreprises. Le premier facteur reste d'avoir une direction fiable et stable. Les secteurs préférés sont toujours le marketing-publicité et le consulting en management, celui des banques d'investissement perd 6% en un an...