Robert

Former de vrais leaders : c'est encore possible !

Préface de
Pierre Gattaz

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-071882-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Copyright © 2014 Dunod.

Remerciements

À mon épouse Maïta,
sans laquelle la Pédagogie Entrepreneurs
n'aurait pas été créée
et sans laquelle cet ouvrage n'aurait pas vu le jour.

À vous, chefs d'entreprise, administrateurs judiciaires,
banquiers, avocats, cadres supérieurs, consultants,
avocats et enseignants qui avez consacré un temps
précieux à la formation des étudiants et permis
à ces derniers de créer des centaines
de milliers d'emplois.

À vous, directeurs d'école, professeurs
d'université, hauts fonctionnaires qui avez œuvré
pour diffuser la Pédagogie Entrepreneurs et donné
la chance à des milliers de jeunes de se révéler
durant leur scolarité.

À vous, Alain-Dominique Perrin, Stéphane Woog,
Jean-Luc Gulin et Florian Grill, Jean-Claude Aymard,
Patrick Belin, François Cantegreil, François Cohen-Seat,

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Alain Jausselme, Philippe Jeannerot, Jean-Louis Laureau,
Philippe Pinault, Pierre Servais, et tous les enseignants
et étudiants qui m'avez accompagné à HEC.

À vous, Gilles Lescat et Antoine Véniard,
Henri Pugnère et Gérard Unternaehrer,
Marc Dubru, Yves Crama, Sophie Vossaert
et Bernard Surlemont,
Hélène Bourbouloux et François-Xavier Lucas,
qui avez mis en œuvre la Pédagogie Entrepreneurs
au sein de votre école ou de votre université.

À vous, Pierre-André Michel,
directeur général de Dunod
et Odile Marion, mon éditrice,
pour votre confiance et vos conseils.

À ma fille Nathalie et mon fils Frédéric
qui m'ont toujours reproché de leur consacrer moins
de temps qu'à mes étudiants.

À vous tous, merci.

Copyright © 2014 Dunod.

Préface

En l'espace de quelques années, notre monde a radicalement changé. Globalisé et complexe, en mutation accélérée par la révolution numérique à l'œuvre, il demande à chaque chef d'entreprise des facultés d'anticipation et de créativité de plus en plus importantes.

De fait, la création d'entreprise ne peut plus être un acte solitaire dans une économie qui se mondialise chaque jour un peu plus. La coopération devient une nécessité. Le travail collaboratif s'impose à chaque entrepreneur. Une collaboration à l'extérieur de l'entreprise, avec par exemple un recours croissant à la sous-traitance. Mais aussi une collaboration à l'intérieur de l'entreprise. L'entrepreneur doit désormais savoir faire travailler ensemble des équipes autonomes, de plus en plus spécialisées et décentralisées, tout en leur assurant une liberté suffisante propice à l'innovation et à la création, en utilisant toutes les technologies de l'information, de la productivité et de la communication.

En conséquence, le chef d'entreprise doit pouvoir disposer de collaborateurs capables eux aussi de savoir fédérer

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

autour d'une idée, d'affirmer leur leadership et de manager un projet avec efficacité. Des collaborateurs pour lesquels le mot changement est synonyme d'opportunités et d'enthousiasme. En un mot, des entrepreneurs.

Le développement de la formation de ces collaborateurs-entrepreneurs est plus qu'une urgence. C'est un véritable moteur de plusieurs milliers de chevaux qui doit pouvoir être proposé au plus grand nombre de chefs d'entreprise français afin de repartir à la conquête de la croissance.

C'est là tout le sens de la pédagogie conçue, éprouvée et développée avec conviction depuis plusieurs années par Robert Papin, qui est un grand professionnel des entreprises et promoteur volontaire de l'esprit d'entreprendre, accompagné de son épouse, Maïta Papin, grande spécialiste en gestion de carrières et développement personnel.

Pierre GATTAZ
Président du MEDEF
Président de Radiall

Copyright © 2014 Dunod.

Introduction

Nous devrions tous nous sentir coupables de voir aujourd'hui des centaines de milliers de jeunes confrontés à la précarité et des entreprises fragilisées, alors que le phénomène était à prévoir depuis une trentaine d'années.

Si les Allemands ont aujourd'hui un système éducatif efficace et des PME performantes, c'est parce qu'ils ont compris que leurs enseignants devaient avoir pour vocation de préparer les jeunes à l'exercice d'un métier et non de former de futurs professeurs.

Si notre société avait accepté cette évidence, nous aurions tous réalisé que 75 % des étudiants diplômés de l'université vont travailler dans des entreprises et que celles-ci ont besoin de collaborateurs désireux d'assumer des responsabilités, capables de travailler en équipe et d'évoluer dans un monde où l'esprit d'initiative, la curiosité, l'imagination et l'aptitude à s'adapter deviennent plus importants que l'acquisition d'un savoir.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Tous les enseignants sont parfaitement capables de développer ces qualités humaines chez leurs étudiants. L'assimilation de connaissances est certes importante pour exercer un métier, mais le meilleur procédé pour tuer la créativité des jeunes et les rendre passifs, c'est de les obliger à ingurgiter des cours théoriques dont ils ne voient pas l'utilité. Le défi des enseignants est de faire de tous ces jeunes des entreprenants au lieu d'en faire de simples apprenants.

C'est en confiant des responsabilités à leurs élèves que les professeurs développeront leur enthousiasme et leur désir de se dépasser. C'est en choisissant de vraies missions terrain, proches de leur futur métier, que ces enseignants les inciteront à s'autoformer pour assimiler des connaissances qu'ils retiendront, puisqu'elles seront immédiatement appliquées.

Les formations-action ne sauraient brider les professeurs dans leur liberté d'enseigner mais ils doivent se les approprier. Les enseignants sont des entrepreneurs qui s'ignorent et le vœu de la grande majorité d'entre eux est de voir leurs étudiants s'épanouir. Ils savent que c'est en les jetant à l'eau qu'ils apprendront à nager, et ils ne se noieront pas s'ils bénéficient du soutien de ces maîtres-nageurs que sont les professeurs.

Si l'avenir de nos jeunes est entre les mains des enseignants novateurs, l'avenir de notre économie est entre les mains des entreprises qui voient dans les changements de notre société une source d'opportunités, au lieu d'être obnubilées par les difficultés. Le défi de toutes ces entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes,

Copyright © 2014 Dunod.

c'est de les exploiter en donnant le maximum de responsabilités à tous leurs collaborateurs, afin d'en faire de vrais entrepreneurs.

Aux structures hiérarchiques traditionnelles basées sur l'autorité, les dirigeants doivent substituer des structures très souples par projet, chaque projet étant confié à des équipes qui seront jugées sur leurs résultats et qui seront recomposées si d'autres projets exigent d'autres types de compétences.

Déléguer des responsabilités aux collaborateurs et pratiquer la gestion par projet, ce sont les meilleurs procédés pour que les collaborateurs s'approprient le changement et deviennent de vrais entrepreneurs.

Ce sont les mêmes défis que notre système éducatif doit relever pour retrouver son efficacité et son prestige. C'est pourquoi le tandem enseignants-dirigeants peut être un tandem gagnant à condition que les premiers acceptent de se remettre en question et que les seconds jouent le jeu de la collaboration.

La Pédagogie Entrepreneurs a prouvé que c'était possible. Elle a été la première formation-action de l'enseignement supérieur ayant permis de former de vrais leaders-entrepreneurs. Elle a été, en Europe, la première pédagogie par projet ayant associé les professionnels de l'entreprise à ce type de formation.

Je l'ai conçue puis expérimentée dans l'université, validée en 1971 aux États-Unis auprès de nombreux chefs d'entreprise avant de la mettre en œuvre en 1977 à HEC.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cette aventure a débouché sur des résultats exceptionnels. Elle a permis de dynamiser trois écoles de management, une école d'ingénieurs et deux universités dont l'une à l'étranger. La Russie s'en est largement inspirée pour implanter la business school la plus réputée du pays et de nombreuses écoles françaises l'utilisent pour motiver leurs élèves et bonifier leurs enseignements.

Les grandes business schools américaines et les écoles de management européennes ont privilégié l'accumulation des connaissances et le développement de l'intelligence logico-mathématique, alors qu'elles auraient dû privilégier la formation au leadership de leurs étudiants. En fait, elles ont formé des analystes ou des techniciens du management, c'est pourquoi elles n'ont pas joué un rôle majeur dans l'évolution de notre système éducatif et dans le développement de notre économie.

Il n'est pas trop tard pour le faire, mais elles doivent se dépêcher sinon beaucoup d'entre elles ne réussiront pas à équilibrer leur budget. La célèbre business school d'Harvard, avec son projet « FIELD » commence à s'inspirer de la Pédagogie Entrepreneurs, ce qui encouragera peut-être les écoles désireuses d'innover.

La formation de managers ou de leaders-entrepreneurs n'est cependant pas le monopole des écoles de management, car les universités et les écoles d'ingénieurs peuvent tirer profit d'une pédagogie par projet pour former des entreprenants dans la plupart des disciplines enseignées.

Mais ce n'est pas parce qu'un élève n'obtient pas le baccalauréat ou n'est pas admis dans telle ou telle école

Copyright © 2014 Dunod.

ou université qu'il a raté sa vie. Un échec à un examen n'est pas l'échec d'une vie professionnelle et il est toujours possible de sortir renforcé d'une difficulté. J'ai eu la chance de m'entourer de nombreux dirigeants pour former mes élèves. Certains d'entre eux étaient autodidactes et ils étaient particulièrement performants.

Il existe aujourd'hui des formations par alternance susceptibles de satisfaire ceux qui n'ont plus envie de se faire gaver de théorie et il vaut mieux sortir plein d'énergie d'une petite école que démotivé d'une grande université. Quant à ceux qui s'ennuient dans leurs études, ils peuvent préserver leur enthousiasme dans le sport d'équipe, l'humanitaire, le théâtre, la musique ou toute autre activité dans laquelle ils peuvent s'exprimer. Leur courage et leur générosité constituent un capital précieux qui intéressera les dirigeants d'entreprise clairvoyants.

Une hiérarchie des métiers basée sur la durée des études est un non-sens car, pour un jeune, le plus beau des métiers est celui qu'il exercera avec enthousiasme et dans lequel il s'éclatera.

« Ce sont les Grecs qui nous ont légué le plus beau mot de notre langue : le mot "enthousiasme" – du grec *en theo*, un Dieu intérieur. »

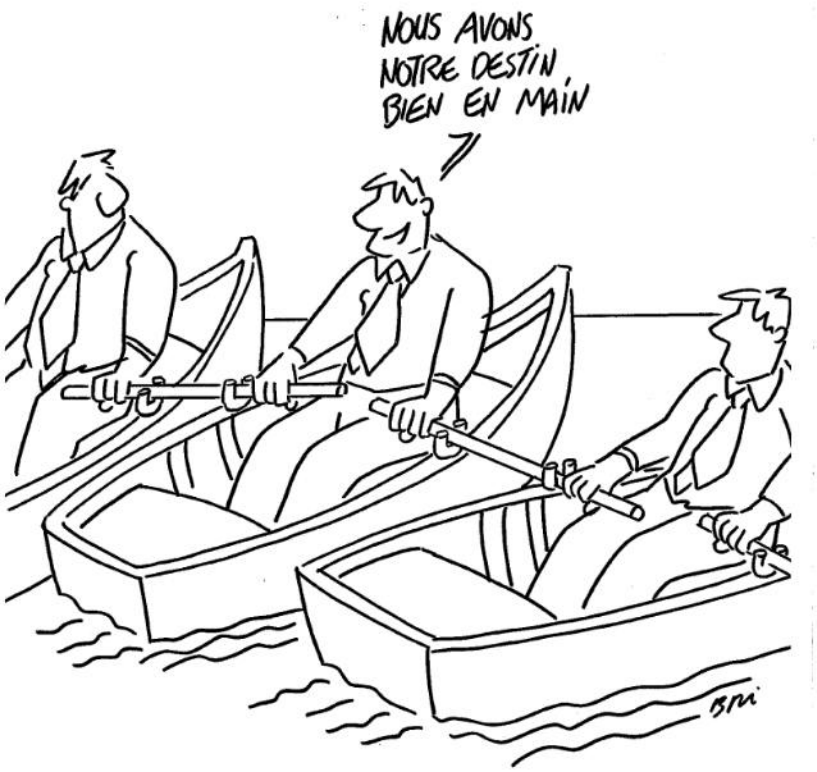
Louis Pasteur

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Copyright © 2014 Dunod.

1

Enseignants : former des entreprenants et non de simples apprenants *C'est possible*



Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

« De toutes les écoles que j'ai fréquentées,
c'est l'école buissonnière qui m'a paru la meilleure. »

Anatole France

Aujourd'hui, la plupart des enseignants rêvent d'un système éducatif qui permettrait aux élèves de bien se former et d'être heureux d'apprendre. Ils rêvent aussi d'une société qui respecterait ses professeurs et comprendrait que ces derniers ont besoin d'être encouragés et valorisés.

La plupart des ministres de l'Enseignement supérieur et de l'Éducation nationale ne se sont pas intéressés aux méthodes pédagogiques sinon ils auraient lutté depuis longtemps contre l'excès d'académisme dans notre système éducatif. Quant aux prétendus spécialistes qui vont demain clamer haut et fort qu'il faut réformer la pédagogie des écoles et de l'université, vous trouverez parmi eux la plupart des hommes et des femmes qui, hier, ont été les premiers à freiner les novateurs. Beaucoup de professeurs dynamiques et passionnés ont ainsi gaspillé leur énergie à se protéger de tous ceux qui se sont érigés en défenseurs de la tradition, alors que ladite tradition n'était qu'un argument mis en avant par ceux qui refusaient de se remettre en cause.

Les responsables d'établissements d'enseignement sont dans la même situation que les dirigeants d'entreprise : ils ne peuvent compter que sur leurs qualités de stratèges, de meneurs d'hommes et de gestionnaires pour en assurer le développement. En s'adressant aux chefs d'entreprise, Detœuf a écrit « Aide-toi, l'État ne t'aidera pas »[1]. Les directeurs d'école et

1. Auguste Detœuf, *Propos de 0. L. Barenton, Confiseur, Ancien élève de l'École Polytechnique*, Éditions d'Organisation, 1986.

Copyright © 2014 Dunod.

les présidents d'université feraient bien d'adopter la même devise s'ils veulent éviter que des réformes inadaptées à l'intérêt de leurs élèves leur soient imposées.

Enseignants, surmontez les obstacles au changement

« Mieux vaut prendre le changement par la main.
Avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

Winston Churchill

L'innovation au sein de notre système éducatif se heurte aux mêmes obstacles humains que l'introduction du changement au sein des entreprises mais elle se heurte aussi à des difficultés qui lui sont spécifiques. Elles proviennent de la défiance des enseignants à l'égard des dirigeants d'entreprise, de la hiérarchie des métiers dans notre pays, de l'excès d'académisme dans la formation et de la réticence des enseignants à donner des responsabilités aux jeunes qui leur sont confiés.

La réticence des professeurs à s'adapter aux besoins des entreprises a sans aucun doute été renforcée par l'influence des hauts fonctionnaires dans l'élaboration de notre législation. Ces « grands serviteurs de l'État » se considèrent comme les gardiens de l'intérêt général et de l'égalité entre les concitoyens. Ils se méfient des patrons et les traitent comme de simples usagers du système éducatif. Il ne faut donc pas s'étonner si les enseignants connaissent mal nos entreprises et si celles-ci n'ont jamais été en mesure d'influencer significativement l'évolution de la formation.

Contrairement à ce que certains pourraient penser, les dirigeants de PME ou de grandes sociétés ne sont pas tous

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des exploiteurs quand ils réussissent et des incompétents quand ils échouent. Ces dirigeants sont des alliés potentiels de tous les enseignants novateurs car ils sont en recherche permanente de collaborateurs performants. Ils évoluent dans un monde où règne une concurrence exacerbée mais la plupart ont la nostalgie de leurs années d'étudiants.

Les professeurs devraient donc se garder de porter des jugements de valeur prématurés sur les défauts et les motivations des chefs d'entreprise. Mieux vaudrait qu'ils voient en eux uniquement les qualités susceptibles de servir la formation de leurs élèves.

Pour éviter que l'égoïsme et l'arrogance supplantent la modestie et la générosité au sein de beaucoup d'entreprises, les professeurs peuvent rappeler à leurs élèves que la générosité est probablement l'ingrédient le plus important dans l'art de mobiliser des collaborateurs. De leur côté, les chefs d'entreprise sont bien placés pour expliquer aux professeurs pourquoi ces derniers gagneraient en efficacité s'ils préparaient les jeunes à l'exercice des responsabilités.

Les dirigeants et les enseignants pourraient s'enrichir mutuellement s'ils se comportaient en partenaires plutôt qu'en adversaires. Les professeurs en seraient les premiers gagnants d'autant que les dirigeants sont les premiers à dénoncer ces deux maladies de notre système éducatif que sont la hiérarchie des métiers et l'excès d'académisme.

Remettre en cause la hiérarchie des métiers dans la société

Dans la plupart des pays développés, les métiers qui sont les plus valorisés sont les métiers qui exigent les études

Copyright © 2014 Dunod.

les plus longues et le volume de connaissances enseignées le plus important.

En France, hélas, notre société s'est opposée à la sélection car elle a érigé en véritable dogme le principe d'égalité entre les individus, y compris en matière de formation. En privilégiant les filières longues, nos concitoyens ont de ce fait provoqué l'engorgement de formations universitaires aux débouchés limités, rendu plus difficile la mise en œuvre de pédagogies actives au sein de l'université et entraîné l'échec de centaines de milliers d'étudiants alors que dans le même temps des filières courtes étaient délaissées et l'apprentissage dévalorisé.

Pire encore, l'harmonisation des diplômes au niveau européen a débouché sur l'adoption du système LMD (licence, maîtrise, doctorat) qui a conduit beaucoup d'établissements d'enseignement à augmenter la durée de leur scolarité d'un an ou deux ans pour permettre à leurs élèves d'obtenir un master plutôt qu'une licence alors que la licence constituait auparavant une fin logique pour la grande majorité des étudiants de l'enseignement supérieur.

Pourquoi cette hiérarchie des métiers fondée sur la durée des études et non sur leur utilité économique ? Pourquoi serait-il plus noble d'exercer une activité intellectuelle qu'un métier manuel ? Pourquoi l'idée même d'une hiérarchie des métiers dans notre société ?

Ceux qui rentrent aujourd'hui dans la vie active exerceront demain plusieurs métiers différents alors que leurs qualités humaines ne changeront pas du jour au lendemain. Aux États-Unis, un ingénieur de l'aéronautique qui perd

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

son travail et vend des sandwichs dans la rue, le temps de retrouver une autre situation, n'a pas le sentiment de déchoir. Dans notre pays il éprouverait probablement un sentiment différent et ses amis diraient de lui : « Le pauvre, il a échoué ».

Tous ceux qui s'épanouissent professionnellement pensent exercer le plus beau des métiers et ils ont bien raison. C'est à chacun de nous que revient le soin de réfléchir à ce qui nous rendrait heureux dans la vie et d'identifier l'activité professionnelle qui répondrait à nos motivations. Il est certes important que cette activité professionnelle puisse exploiter nos qualités sans pâtir de nos défauts mais des qualités peuvent s'améliorer et des défauts peuvent être maîtrisés. Comme pour les chefs d'entreprise qui veulent motiver leurs collaborateurs, le plus important pour les jeunes c'est de savoir où ils veulent aller et ce n'est pas aux autres de leur dire quel sera pour eux le plus beau des métiers.

Les parents peuvent certes aider leurs enfants à l'identifier mais ils peuvent être les pires conseillers. Dans notre société il est beaucoup plus noble d'être ingénieur, médecin, avocat ou professeur qu'artisan, commerçant, créateur d'entreprise, danseur, pianiste ou artiste peintre, c'est pourquoi les parents inciteront leur fils ou leur fille à s'engager dans de longues études dont les enfants ne verront guère l'utilité.

Les professeurs qui considèrent le changement comme une source d'opportunités savent que les formations en alternance enchantent des milliers d'élèves et qu'elles enchantent aussi leurs parents et nos entreprises. Elles gagnent rapidement leurs lettres de noblesse, contribuent

Copyright © 2014 Dunod.

à modifier la hiérarchie des métiers, attirent de plus en plus de jeunes et limitent le sureffectif des universités.

Ces universités ont obtenu leur autonomie et elles feront bientôt l'objet de classements par les journaux. Ces classements les inciteront à innover et si elles innovent en matière de pédagogie, les directeurs de collèges et proviseurs de lycées seront incités à valoriser leurs enseignants novateurs. Si, par ailleurs, les dirigeants d'entreprise sont prêts à aider bénévolement les responsables d'établissements qui veulent développer les qualités humaines de leurs élèves cela signifie que ces établissements peuvent bénéficier de ressources humaines non négligeables comme cela a été le cas pour toutes les écoles que j'ai eu la chance d'aider à innover.

Pourquoi privilégier l'accumulation des connaissances ?

Notre système éducatif a privilégié l'accumulation des connaissances à la formation humaine des élèves parce qu'il a été conçu avant et après la Seconde Guerre mondiale. À cette époque, nos entreprises recherchaient la compétence technique des subordonnés et considéraient ces derniers comme de simples outils de production. Les qualités humaines qui leur étaient demandées étaient limitées à l'obéissance et la docilité. Les compétences étaient synonymes de connaissances et au sein du système éducatif la situation était la même.

Ce système, oui, était efficace. Le problème c'est qu'il n'a pas évolué quand les besoins des entreprises ont changé avec les modifications de leur environnement.

Il a résisté au temps et le succès aux examens repose toujours sur l'accumulation de connaissances qu'il vaut

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

mieux mémoriser si on veut obtenir les diplômes et notamment le baccalauréat sans lequel une vie professionnelle est compromise. C'est du moins ce qu'on dit aux jeunes pour les inciter à travailler. Et comme ces jeunes ne sont pas idiots, ils mémorisent, mémorisent, mémorisent même s'ils s'ennuient sur les bancs de l'école, même s'ils ne voient guère l'utilité de ce qu'ils retiennent… du moins jusqu'à l'examen.

Notre système éducatif n'a pas suffisamment évolué sinon le président de la commission formation de l'Assemblée nationale française n'aurait pas déclaré en 1994 : « Il n'y a pas au monde une entreprise qui forme plus de chômeurs que l'Éducation nationale ».

Peut-être y a-t-il des connaissances qui servent à quelque chose et d'autres qui sont moins utiles. Nombreux sont les enseignants qui vous diront qu'on pourrait alléger, voire supprimer certaines des matières enseignées mais à condition que ce ne soit pas la matière qu'ils enseignent eux-mêmes. Et c'est pourquoi notre système éducatif a empilé les cours au lieu d'en supprimer. Il ne faut donc pas s'étonner si Sacha Guitry a défini les écoles comme « des établissements où l'on apprend à des enfants ce qui leur est indispensable pour devenir des professeurs ». Mais rares sont les enfants qui ont envie d'être professeurs et il faudrait donc se mettre à la place de ceux qui n'ont pas envie d'exercer ce métier.

Demander à un jeune de rester assis passivement dans une salle de classe et de mémoriser des connaissances dont il ne voit pas l'utilité sous peine d'être sanctionné par l'enseignant ou par les parents cela ne ressemble-t-il pas au management autocratique pratiqué par les entreprises durant le

Copyright © 2014 Dunod.

siècle passé ? Penser qu'il suffit d'aimer ses étudiants et de les considérer comme ses propres enfants pour les motiver, cela ne ressemble-t-il pas au management paternaliste qui fait encore des dégâts dans beaucoup d'entreprises ?

Loin de moi la tentation d'affirmer que l'apport des connaissances est inutile. C'est l'excès de connaissances enseignées qui peut être dommageable aux élèves.

L'excès de connaissances à transmettre est dommageable aux élèves

Quand Édouard Herriot déclarait que la culture est ce qui reste lorsqu'on a tout oublié, ne pensait-il pas en réalité à la facilité avec laquelle ces connaissances sont oubliées à peine enseignées ?

Tous les professeurs savent qu'il est difficile de maintenir l'attention d'un élève pendant plus de 20 à 30 minutes. On peut donc imaginer l'importance de la déperdition avec des cours d'une heure ou deux heures surtout si ces cours ne font appel qu'à la mémorisation, à la différence d'autres cours qui sollicitent également l'agilité mentale comme ceux de mathématiques, ou qui exigent des travaux pratiques comme ceux de physique ou de chimie. Quant à la déperdition provoquée par des journées de 5 heures d'enseignements théoriques on en mesure l'ampleur au poids des sacs à dos véhiculés par les élèves. Sans les résumés rédigés par ces élèves et sans les livres et polycopiés qu'ils devront lire, de préférence le soir même, la quasi-totalité de l'enseignement des professeurs serait oubliée.

Si le but fixé à ces professeurs n'est pas de former d'autres professeurs, chacun d'eux devrait se poser la question suivante :

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

« Pourrais-je réduire substantiellement le volume des connaissances que je transmets et repenser la manière dont je les transmets pour qu'elles soient facilement mémorisées ? »

Les scientifiques diront que la formation d'un docteur, d'un juriste ou d'un ingénieur exige la transmission d'une grande quantité de savoirs. Est-il possible d'en réduire le volume et les élèves sont-ils capables d'apprendre par eux-mêmes celles qui seraient supprimées ?

Oui, répondait Gérard Unternaehrer, directeur de la formation et de la recherche d'une grande école d'aéronautique puis directeur de la recherche de l'École des Mines d'Alès. Je l'ai rencontré en 1999 lorsque le patron de son école a décidé de modifier en profondeur sa pédagogie. Parlant de la formation des ingénieurs, ce brillant polytechnicien m'avait dit : « Il est maintenant notoirement impossible d'acquérir toutes les connaissances nécessaires à l'exercice du métier d'ingénieur car souvent les dernières découvertes ne sont pas encore connues des enseignants au moment où ils font leurs cours. Il y a d'ailleurs trop d'outils pour qu'on puisse les posséder tous. Or si on a comme outil uniquement un marteau, tous les problèmes que nous voudrons résoudre auront la forme d'un clou et nous imaginerons uniquement des projets à base de clous. Dans un monde concurrentiel et de foisonnement technologique, notre capacité d'innovation consiste à formuler nos rêves ou nos insatisfactions en problèmes, puis en projets. D'un point de vue pédagogique, nos professeurs devraient donc développer la capacité de nos futurs ingénieurs à savoir détecter et poser des problèmes, et seulement ensuite, à savoir mobiliser les compétences humaines et les outils

Copyright © 2014 Dunod.

technologiques pour transformer ces problèmes en produits ou en services. »

C'est en partant de ce raisonnement que les enseignants de l'École des Mines ont réduit substantiellement le volume de leurs enseignements théoriques pour développer les qualités d'entrepreneurs de leurs élèves.

L'excès de connaissances enseignées asservira les professeurs à Internet

La lourdeur des programmes imposés aux enseignants ne leur permet pas d'améliorer la transmission de leur savoir, de considérer leurs élèves comme des clients et d'assurer leur formation humaine. Or c'est cette formation humaine qui devrait servir de guide à l'innovation au sein de notre système éducatif.

La capacité de mémorisation varie d'un jeune à l'autre, or des cours disponibles en ligne permettent à chacun de travailler à son rythme et ces cours en ligne exploitent la mémoire visuelle autant que la mémoire auditive des apprenants.

Le potentiel du marché de l'e-formation, qualifiée aussi d'e-learning[1] est donc considérable d'autant que dans la grande majorité des pays presque tous les ménages sont aujourd'hui connectés à Internet. Les concepteurs de cours en ligne peuvent lever des capitaux importants pour produire des enseignements conceptuels de qualité. Ils peuvent

1. L'Union européenne définit l'e-learning comme étant « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant, d'une part, l'accès à des ressources et à des services et, d'autre part, les échanges et la collaboration à distance ».

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

mobiliser les meilleurs experts et les meilleurs pédagogues pour en définir le contenu. Ils peuvent utiliser d'excellents réalisateurs de films ou d'émissions de télévisions pour rendre ce contenu beaucoup plus séduisant que la plupart des cours théoriques dispensés en salle de classe. Et comme le marché potentiel de l'apprentissage en ligne est considérable il sera possible d'y accéder quasi gratuitement.

Ce scénario n'est pas un scénario futuriste car il existe déjà des milliers de formations gratuites qui sont disponibles sur Internet. Avant même que le terme d'e-learning ou d'e-formation soit utilisé, les premiers cours en ligne ont été développés dès les années 1970 et 1980 aux États-Unis par de nombreux organismes comme le New Jersey Institute of Technology. Les premiers enseignements à distance mis en ligne ont vu le jour durant la même période et l'université de Colombie Britannique est souvent citée comme l'un des précurseurs dans ce domaine.

L'apprentissage en ligne a d'abord été utilisé dans l'enseignement supérieur et dans les formations en entreprise mais aux États-Unis l'e-learning est désormais offert à tous les publics depuis les élèves des écoles maternelles jusqu'aux cadres en formation continue. C'est le « Web 2 » qui a favorisé une telle évolution car ses interfaces permettent à ceux qui ne possèdent pas de connaissances en informatique d'utiliser Internet, d'exploiter ses dernières fonctionnalités et notamment d'interagir avec des tuteurs et d'autres utilisateurs bénéficiant ainsi de véritables classes virtuelles.

L'e-learning s'est développé rapidement dans les formations professionnelles mais il va se développer

Copyright © 2014 Dunod.

encore plus rapidement dans l'enseignement secondaire et supérieur, car la formation est devenue un enjeu stratégique pour tous les pays et notamment pour ceux qui sont en voie de développement. À l'image du téléphone portable qui a permis à ces pays de s'affranchir des investissements lourds exigés par les installations de téléphones fixes, des formations disponibles sur Internet leur éviteront des investissements encore plus lourds tout en permettant à des milliers de jeunes d'accéder sans difficulté à des formations de qualité.

Concevoir et financer ces formations par Internet est donc un enjeu stratégique pour des pays comme la France et les États-Unis qui ont un système éducatif de qualité. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les Américains avaient compris que le cinéma constituait un outil très efficace pour diffuser leur culture à l'étranger. Depuis plus de 20 ans, ils ont aussi compris que la formation pouvait constituer un outil encore plus efficace, d'autant qu'il est plus facile de doubler en plusieurs langues étrangères une séance de formation qu'un film ou une émission de télévision. Si l'e-formation n'est pas suffisamment développée par la France et si l'Europe ne prend pas le relais de notre pays, les cours en ligne nous viendront des USA, voire de pays comme la Chine ou la Corée, et nos enseignants le reprocheront à nos gouvernants[1].

1. La Commission européenne a lancé un projet de campus européen virtuel et multilingue et les concepteurs d'e-formations peuvent bénéficier des fonds structurels de la Banque européenne d'investissement. Notons toutefois qu'environ 80 % des ressources actuellement disponibles en ligne sont d'origine américaine.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Pour s'en convaincre, il suffit de constater le succès spectaculaire de Salman Khan qui propose sur Internet des cours gratuits de 20 minutes en mathématiques, physique, biologie ou économie. Son idée est simple : permettre aux élèves d'assimiler les connaissances à la maison grâce à ces cours en ligne afin de pouvoir se concentrer sur les exercices en salle de classe. La Khan Academy a séduit plus de six millions d'élèves et ses vidéos ont été visionnées plus de 140 millions de fois. En France, sa bibliothèque sans frontière propose déjà plus de 250 leçons de mathématiques[1].

L'initiative de Salman Khan est simple et elle est excellente même si certains professeurs peuvent avoir le sentiment d'être dépossédés de ce qu'ils considéraient auparavant comme l'aspect le plus noble de leur métier : l'apport de connaissances. En fait il n'en est rien car il vaut mieux guider des exercices réalisés par des élèves actifs et compléter éventuellement les apports d'une formation en ligne que de faire ingurgiter des cours théoriques à des jeunes passifs.

L'apprentissage en ligne condamne-t-il à terme l'enseignement traditionnel ? On ne peut répondre sans mûre réflexion à une telle question car l'e-formation peut se présenter sous de multiples formes. Le professeur peut être présent ou non aux côtés des apprenants. Ces apprenants peuvent utiliser des outils synchrones, par exemple des visioconférences qui permettent la communication directe et immédiate avec les ressources en ligne, ou des outils

1. *http://khanacademy.bibliosansfrontieres.org* Voir aussi l'ouvrage de Salman Khan, *L'Éducation réinventée*, JC Lattès, 2013.

Copyright © 2014 Dunod.

asynchrones, comme le courrier électronique et les forums qui exigent des délais de transmission plus ou moins longs entre l'émission des informations et leur réception. La formation peut être réalisée en totalité en ligne, l'utilisateur bénéficiant ou non d'un tutorat à distance, à moins qu'elle combine l'e-learning à des exercices réalisés en salle de classe comme le suggère Salman Khan. L'e-learning peut aussi exploiter les possibilités d'interactions entre apprenants et entre apprenants et enseignants afin d'impliquer les utilisateurs dans l'amélioration des savoirs ou pour développer des formations interdisciplinaires.

Si les enseignants considèrent que leur rôle de professeur doit être limité à la transmission de connaissances alors oui, ils pourraient être remplacés par des formations en ligne qui seront plus attrayantes et dont le contenu sera de ce fait plus facile à mémoriser par les élèves que des cours théoriques traditionnels en salle de classe.

Les étudiants seront plus réceptifs mais seront-ils vraiment motivés par l'apprentissage en ligne ? Une formation réalisée en totalité par Internet peut transformer ces étudiants en spectateurs passifs surtout s'ils sont seuls devant leur écran d'ordinateur. S'ils ne sont pas fortement motivés leur assiduité diminuera et elle diminuera d'autant plus rapidement que leurs besoins ne sont pas limités à l'acquisition des connaissances indispensables à la réussite aux examens.

Les jeunes ont certes besoin de réussir ces examens mais, comme les collaborateurs d'une entreprise, ils ont aussi besoin d'être respectés, de se respecter eux-mêmes

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

et de donner un sens à leur future vie professionnelle. Ils ont également besoin d'apprendre à travailler en équipe, de cultiver leur imagination, leur curiosité et leur enthousiasme.

Si l'apprentissage en ligne peut fournir aux jeunes des connaissances et développer leur intelligence logico-mathématique il ne peut pas satisfaire les autres besoins que nous venons d'évoquer car une formation humaine ne peut être transmise ni par des livres ni par Internet. Elle ne peut être apportée que par des enseignants qui maîtrisent l'intelligence des relations humaines et qui sont désireux de donner des responsabilités à leurs élèves.

Développer les qualités humaines des élèves

« Former les hommes, ce n'est pas remplir un vase,
c'est allumer un feu. »

Aristophane

Un bon enseignant sait que dans certaines disciplines, des professeurs améliorent la motivation de leurs élèves en leur faisant jouer le rôle d'acteurs de leur formation grâce à l'expérimentation ou par la méthode des cas. Ces techniques d'autoformation sont efficaces pour la transmission des connaissances mais elles ne sont pas exploitables dans toutes les disciplines. En outre, leur impact sur la formation humaine des élèves est nettement inférieur aux procédés qui consistent à leur donner très tôt des responsabilités tout en les conseillant pour qu'ils puissent les exercer avec efficacité.

Copyright © 2014 Dunod.

Améliorer la motivation des élèves par l'expérimentation ou la méthode des cas

La méthode des cas est pratiquée dans l'enseignement du management et la formation par l'expérimentation a trouvé son domaine de prédilection dans les formations scientifiques. L'un des plus beaux exemples de formation par l'expérimentation est « La Main à la pâte » qui doit son renom à Georges Charpak, ancien prix Nobel de physique.

L'expérimentation avec « La Main à la pâte »

Dans le passé, beaucoup d'innovations pédagogiques ont été mises en œuvre par les professeurs chargés d'assurer la formation scientifique de leurs élèves mais dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, l'image des sciences a décliné, probablement parce que l'enseignement y est trop théorique et livresque.

C'est à Chicago que Georges Charpak a découvert le programme *Hands On* créé par Léon Lederman en 1992 pour enseigner les sciences à des élèves en échec scolaire venant des quartiers défavorisés. Le génie du prix Nobel a été d'exploiter ce programme en France en y impliquant un grand nombre d'enseignants et en obtenant le soutien de l'Académie des sciences et celui du ministère de l'Éducation nationale pour assurer la diffusion de la méthode et sa pérennité[1].

1. Lire à ce sujet : *La Main à la pâte : les sciences à l'école primaire*, Georges Charpak, Flammarion, 1998. Lire aussi : *L'Enfant et la science : l'aventure de La main à la pâte*, Georges Charpak, Pierre Léna, Yves Quéré, Odile Jacob, 2005.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

La Main à la pâte est conçue pour stimuler chez les élèves des écoles maternelles et des collèges l'esprit scientifique, la compréhension du monde et les capacités d'expression.

Le professeur présente à ses élèves des phénomènes ou des objets du monde qui les entoure afin de susciter un « questionnement scientifique » qui conduit ces élèves à formuler des hypothèses qui sont ensuite testées par l'expérimentation ou par une recherche documentaire. Dans son ouvrage *Soyez savants, devenez prophètes*, Georges Charpak évoque la devinette suivante proposée par le maître à des enfants de cinq ans : si vous jetez un pamplemousse, un citron, une banane et un haricot dans une bassine remplie d'eau, quels sont ceux qui vont flotter et ceux qui vont couler ? Les élèves vont formuler l'hypothèse que ce sont les objets les plus légers qui vont flotter[1]. L'expérience est ensuite réalisée et les enfants constatent que le seul objet qui coule c'est le haricot. Cette constatation permet au maître d'introduire, dans un langage très simple, la notion de densité puis de proposer à ses élèves une autre expérience qui consiste à peser deux gobelets de volume identique, l'un contenant de l'huile et l'autre du vinaigre. Les élèves vont formuler l'hypothèse que c'est le gobelet d'huile qui est le plus lourd et ils vont constater que c'est le contraire, raison pour laquelle leur mère verse d'abord l'huile dans un saladier avant d'y verser le vinaigre lorsqu'elle veut faire de la vinaigrette. La séance se termine par une discussion entre le maître et tous ses élèves afin que ces derniers comprennent que les deux

1. *Soyez savants, devenez prophètes*, Georges Charpak, Roland Omnès, Odile Jacob, 2005.

Copyright © 2014 Dunod.

expériences réalisées n'étaient pas uniquement des jeux car elles permettent de comprendre des concepts fondamentaux.

Beaucoup de domaines scientifiques se prêtent à ce type de pédagogie et notamment la biologie humaine, animale et végétale, l'astronomie, la géologie, l'électricité, l'acoustique, l'optique, le magnétisme, l'énergie ou l'écologie.

La formation élaborée par les enseignants engagés dans La Main à la pâte repose sur des principes qui en garantissent l'efficacité[1]. Les activités sont organisées en séquences afin de favoriser la progression de l'apprentissage et elles relèvent des programmes officiels tout en donnant une grande autonomie aux élèves. Un volume minimum de deux heures par semaine est consacré à un même thème pendant plusieurs semaines et la continuité des activités et méthodes pédagogiques est assurée sur l'ensemble de la scolarité. Chaque enfant tient un cahier d'expériences et l'objectif poursuivi par les enseignants c'est d'amener les jeunes à s'approprier progressivement les concepts scientifiques et les techniques opératoires tout en consolidant leur expression écrite et orale. Les familles sont associées au travail des enfants et les professeurs bénéficient du soutien de consultants bénévoles qui sont des chercheurs, des ingénieurs ou des étudiants en sciences qui peuvent les aider à préparer leurs cours ou répondre à leurs questions. Les professeurs peuvent aussi bénéficier d'une formation initiale et ils ont à leur disposition des documents pédagogiques de qualité sur tous les modules qu'ils souhaitent enseigner.

1. Les 10 principes de La Main à la pâte : *www.fondation-lamap.org*

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

À ce sujet, Georges Charpak a écrit « Un instituteur de bonne volonté qui n'a qu'un livre, sauf miracle, sauf petites exceptions, ne pourra pas aller très loin. Le même instituteur que vous formez et qui dispose d'une mallette contenant tout le matériel pour ses élèves, d'un bon manuel, d'un CD-Rom et d'un accès à Internet lui permettant de dialoguer avec des formateurs, c'est tout autre chose, il prend confiance, il a même le droit de tâtonner[1] ».

En parlant de l'enseignement de la science aux enfants, le prix Nobel ajoute « La science n'est pas l'utilisation de la technologie, c'est la découverte des lois de la nature. Il ne s'agit pas de leur bourrer le crâne avec une quantité énorme de connaissances mises les unes sur les autres, il s'agit de leur apprendre à découvrir certaines lois en faisant des expériences. On les aide à accéder à des concepts, et non à des recettes.

La Main à la pâte est une belle formule d'auto-formation et elle a sans aucun doute incité beaucoup de jeunes de l'enseignement primaire et secondaire à s'orienter vers des carrières scientifiques. La méthode des cas est également une formule d'auto-formation utilisée notamment dans le domaine du management.

La méthode des cas

Elle a été conçue voici maintenant plus de 50 ans par la business school d'Harvard et elle est aujourd'hui utilisée dans le monde entier par la grande majorité des écoles qui enseignent le management.

1. Les documents de cours et les listes de matériels à utiliser sont disponibles sur le site Internet de La Main à la pâte *www.fondation-lamap.org*

Copyright © 2014 Dunod.

Les cours théoriques sont remplacés par des analyses de cas. Chaque cas présente un problème réel de production, de marketing, de finance, de stratégie ou de contrôle de gestion rencontré par une entreprise. Ce problème est présenté dans un document d'une douzaine de pages. Les élèves doivent d'abord assimiler individuellement les connaissances théoriques nécessaires à l'analyse du cas en lisant plusieurs chapitres d'ouvrages de management recommandés par l'enseignant. Par équipe, ils réfléchissent ensuite aux solutions qu'ils peuvent proposer pour résoudre le problème posé. En salle de classe, chaque équipe présente sa solution et le professeur joue un rôle d'animateur en se gardant, si possible, d'imposer sa propre solution.

La méthode des cas peut constituer un progrès par rapport aux cours théoriques classiques car elle développe les capacités d'analyse et de synthèse des élèves et c'est en obligeant ces élèves à préparer plusieurs cas chaque soir que les business schools américaines entraînent ces élèves à prendre des décisions très vite. Cela est un atout pour des futurs cadres qui évolueront dans un environnement où règne une concurrence exacerbée. Cette méthode favorise aussi la participation des élèves à l'enseignement et le travail par équipe les contraint à accepter des solutions différentes de celles qu'ils avaient eux-mêmes imaginées. Les cas leur donnent également le sentiment d'être « dans la peau » d'un dirigeant ce qui séduit des participants qui aimeraient un jour diriger une société. Les cas étant consacrés aux différentes fonctions d'une entreprise, les participants peuvent se familiariser avec ces fonctions, en acquérir

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

le langage et maîtriser des outils qui leur permettront d'être relativement polyvalents[1].

D'autres business schools ont essayé de trouver un équilibre entre l'enseignement théorique et la méthode des cas mais elles poursuivent elles aussi les mêmes objectifs car elles assimilent la formation des managers au développement de la capacité de leurs élèves à analyser des dossiers et à décider rapidement à partir des informations fournies par ces documents.

Les étudiants américains acceptent volontiers de lire les ouvrages recommandés par le professeur car ils se sont endettés pour payer des droits de scolarité élevés. Ils veulent rentabiliser leur investissement et sont très motivés pour assimiler des connaissances qui leur permettront d'obtenir le précieux diplôme et d'exercer des responsabilités à l'issue de leur scolarité.

Les business schools ont sans aucun doute créé un environnement favorable à l'esprit de compétition de leurs élèves, à leur goût des défis, leur désir d'exercer des responsabilités mais le système de formation est tourné vers la réussite individuelle. L'esprit de compétition de chacun s'exprime au détriment des autres élèves. Le défi c'est de faire mieux que ces derniers, de parler plus souvent qu'eux, de défendre avec le plus de pugnacité ses opinions, de se faire remarquer du professeur et d'apparaître comme un leader. Ceux qui préfèrent écouter plutôt que parler,

1. Harvard a publié de nombreux cas et il existe des centrales de cas en France et en Europe.

Copyright © 2014 Dunod.

ceux-là n'auront probablement pas les meilleures notes car la culture des écoles ne favorise pas la modestie.

La méthode pédagogique est en elle-même un procédé d'autoformation efficace mais c'est l'esprit de son utilisation dans les écoles de management qui a conduit les enseignants à privilégier des qualités qui ne sont pas nécessairement favorables à la formation de vrais leaders capables de mobiliser leurs futurs collaborateurs. En faisant travailler des élèves sur des cas qui « gomment » nécessairement les aspects humains du management et en privilégiant la prise de décisions à leur mise en œuvre, les écoles de management ont compromis leur avenir. C'est ce que je m'efforcerai de démontrer dans ce livre.

Cette méthode peut être cependant utilisée dans d'autres disciplines et c'est aux enseignants qui pratiquent cette approche pédagogique de privilégier d'autres valeurs que les ambitions individuelles. Il suffit par exemple d'évaluer chaque équipe plutôt que chaque individu et de modifier les équipes après chaque analyse de cas. Toutefois, une animation de cas ne peut être efficace que si les élèves ont lu auparavant les ouvrages recommandés par l'enseignant. S'ils ne l'ont pas fait, les discussions de cas en salle de classe se transformeront en discussions « de salon ». Le professeur sera contraint d'abandonner son rôle d'animateur pour faire des cours théoriques et les élèves auront alors le sentiment que l'analyse de cas n'est qu'un palliatif utilisé pour leur donner l'illusion qu'ils jouent un rôle actif dans leur formation.

Fort heureusement, il existe une autre méthode qui permet de concilier l'auto-formation conceptuelle des élèves et leur

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

formation humaine. Elle consiste à leur donner d'emblée des responsabilités.

Confier des responsabilités aux étudiants

Un bon professeur ne considère pas l'e-learning et les autres procédés d'auto-formation comme des procédés susceptibles un jour de le remplacer ou de lui faire jouer un simple rôle d'assistant mais comme des incitations à innover. Il n'a pas peur de leur concurrence car il possède au moins deux atouts : son intelligence émotionnelle et sa capacité d'empathie.

Son intelligence émotionnelle lui permet de percevoir et de comprendre les sentiments d'anxiété, de peur ou d'agressivité de ses élèves et c'est son empathie qui lui donne envie d'être proche de ces élèves pour les aider à gérer leurs émotions. Un enseignement à distance ne peut faire cela.

Dès qu'il arrive en salle de classe, un bon pédagogue sait très vite si les élèves sont « bien dans leur peau » car leurs émotions s'expriment par leurs attitudes, leurs gestes, les expressions de leur visage. S'il a un doute sur ce qu'ils pensent, il n'hésitera pas à leur poser des questions qui lui permettront de savoir ce qu'ils ressentent.

Un bon professeur doit relever le même défi que le bon chef d'entreprise car il doit à la fois satisfaire les besoins de ses élèves et répondre à la mission que lui a confié le système éducatif, qui est d'apporter à ses élèves les connaissances imposées par les programmes officiels.

Un bon professeur sait que le meilleur procédé pour motiver des jeunes c'est de les inciter à prendre le maxi-

Copyright © 2014 Dunod.

mum d'initiatives. C'est également le meilleur moyen pour qu'ils aient envie d'assimiler eux-mêmes une partie des connaissances afin que leur professeur ait une disponibilité suffisante pour les aider à exercer des responsabilités.

Chacun de nous se plaît à dire que la valeur n'attend pas le nombre des années mais la plupart des jeunes n'ont guère la possibilité de montrer ce qu'ils sont capables de réaliser car notre système éducatif ne leur en donne pas la possibilité. Pourquoi dès lors s'étonner si plus de 100 000 d'entre eux abandonnent leurs études sans avoir obtenu un diplôme ? On les appelle les « décrocheurs ». Quel qualificatif plus horrible que celui-ci ?

Permettez-moi de vous conter l'histoire d'un lycée dont tous les professeurs se sont mobilisés pour éviter ce danger.

L'histoire d'un lycée pas comme les autres : le lycée Arauco de la ville de Conception au Chili

Voici quelques années, j'ai eu la chance de rencontrer Victor Munoz Zapata, proviseur de lycée, à Conception, dans le sud du Chili. Il était accompagné de deux de ses professeurs[1]. Conception est la deuxième ville du pays avec un million d'habitants dont plus de la moitié vit au-dessous du seuil de pauvreté. Le lycée Jorge Sanchez Ugarte est implanté dans l'un des quartiers les plus …

1. Ces deux professeurs étaient Madame Dina Montory Flores et Madame Gloria Martinez Salazar.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

…
défavorisés de la ville. Il accueille des élèves de 6 ans à 18 ans et la plupart des parents sont surendettés.

Le Chili est un pays coupé du monde par la cordillère des Andes. Les Incas ont occupé le nord du territoire pendant un siècle seulement mais ils n'ont pas réussi à conquérir le sud peuplé de tribus Mapuches. Les conquistadors se sont heurtés à ces tribus et ne sont jamais arrivés à les soumettre. Le peuple chilien est un peuple fier de son passé. Mais il est fier aussi de son économie car celle-ci est en plein développement. Avec un taux de croissance annuel supérieur à 5 %, c'est un modèle d'économie libérale ayant réalisé de profondes réformes structurelles, gérant son budget avec rigueur et ses ressources minières avec parcimonie. L'un des objectifs majeurs des dirigeants du pays est de réduire les inégalités sociales et les Chiliens sont convaincus que c'est la bonne santé de leurs entreprises qui permettra de résorber la pauvreté. En cela, ils sont probablement influencés par la présence de nombreux immigrés allemands.

Tous les éléments précédents expliquent ma rencontre avec le proviseur et ses deux professeurs. Ils n'étaient pas venus pour écouter la conférence que je devais présenter mais pour me parler de ce qu'ils étaient fiers d'avoir réalisé. Le proviseur avait entendu parler d'une expérience menée dans une classe d'un autre lycée chilien et il avait décidé de l'étendre à toutes les classes de son établissement. Ce proviseur et ses deux professeurs m'ont remis un dossier dans lequel ils déclaraient : « Notre but est de favoriser chez tous nos élèves, quels que soient leur âge et leur niveau, leur esprit d'entreprise et leur créativité »[1].

…

1. Cet objectif figure dans le document que le proviseur m'a remis.

Copyright © 2014 Dunod.

…

Les trois enseignants ont relevé un double défi : ils ont réussi à convaincre tous leurs collègues de s'impliquer dans le changement et avec ces collègues, ils ont adapté la réforme pédagogique aux différents niveaux de formation.

« Pour les plus petits, nous avons conçu des procédés pour les inciter à épargner, à entreprendre et devenir créatifs. Nous développons aussi chez eux l'autonomie, c'est-à-dire la capacité à faire face à leurs responsabilités dans toutes leurs activités. Nous les aidons à se projeter dans le futur et à se fixer des buts concrets à court et moyen terme. Avec leurs enseignants, ils développent leur confiance en eux-mêmes, leur autonomie en s'affirmant dans ce qu'ils entreprennent et s'ils connaissent des échecs, ils sont incités à continuer ou recommencer jusqu'à la réussite.

Pour cultiver chez eux l'esprit d'épargne, nous avons créé une banque interne dont le nom a été trouvé par les élèves eux-mêmes : "Ma Petite Boîte d'Or". Elle fonctionne comme une vraie banque avec ses horaires, ses bordereaux de dépôts, son livret épargne, ses signatures obligatoires. Toutes les semaines, les dépôts sont transférés à la banque d'État et lorsqu'un élève quitte le lycée en fin de scolarité, il récupère son argent après avoir rédigé un dossier précisant à quel projet il veut consacrer ses économies. Un enseignant est garant des opérations et la banque utilise un langage très convivial : "Ta banque te souhaite la bienvenue", "Ta banque te félicite pour ton projet". Les montants déposés par les élèves sont des montants très faibles, équivalents à quelques euros, mais l'engouement est tel que la Petite Boîte d'Or a donné aux parents le goût de l'épargne et réduit leur endettement. Le slogan de

…

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

...
la Petite Boîte d'Or : "L'épargne nous aide à réaliser nos rêves".

Avec les élèves du premier niveau, l'acquisition du vocabulaire entrepreneurial met en avant le sens de l'effort, la persévérance, le goût du progrès, l'enthousiasme. Nous organisons chaque mois un concours du meilleur slogan entrepreneurial en y associant les parents. Parmi les slogans qui ont été primés : "Libère ton imagination et tu seras créatif", "Les problèmes sont la justification du perdant et le défi celui du gagnant", "Les meilleures opportunités n'apparaissent pas d'elles-mêmes, elles sont créées", "Au lycée je vais radieux pour apprendre et en sortir heureux". Pour développer cet esprit entrepreneurial, nos élèves rédigent des biographies d'entrepreneurs qui se sont distingués par leur passion, leur persévérance. Ces biographies sont insérées dans un journal, *Entrepreneur*, qui est affiché dans chaque salle de classe et dans tous les couloirs du lycée. Ce journal contient aussi le compte rendu des interviews de chefs d'entreprise organisées et réalisées par les élèves du premier niveau. Cela peut surprendre que de telles interviews soient effectuées par des élèves de 6 ans à 12 ans et pourtant ça marche et les dirigeants s'y prêtent avec plaisir.

La créativité est enseignée aux petits par des exercices que vous pratiquez en France dans les séminaires de créativité pour chefs d'entreprise. Eh oui ! Nous avons défini cette créativité comme étant la capacité à rêver de choses impossibles et à les réaliser.

Pour les élèves du deuxième niveau, nous pratiquons des exercices très nombreux qui les familiarisent avec
...

Copyright © 2014 Dunod.

…
la création d'une entreprise, son développement et son redressement. Grâce à des projets de création ou de réduction de coûts, ils acquièrent des connaissances en finance et en management et surtout, ils développent leur curiosité, leur imagination et leur capacité à travailler en équipe. Les projets de création leur permettent de réaliser une étude de marché, de définir les besoins qui justifieraient le lancement d'une entreprise et d'étudier tous les aspects légaux, administratifs et financiers de cette future entreprise. Les programmes de réduction de coûts consistent à étudier une dépense spécifique, par exemple la dépense d'eau et d'énergie d'une famille, puis à définir des solutions qui permettraient d'en diminuer le montant tout en améliorant l'utilisation des ressources.

Les projets permettent à nos élèves d'améliorer leur expression verbale mais aussi leur aptitude à saisir les opportunités et leur capacité à proposer des idées et des actions qui permettraient de les exploiter. »

Et le proviseur d'ajouter :

« Tous nos professeurs me disent que nous avons besoin de créer massivement une éducation entrepreneuriale et d'entreprendre au sens large pour gérer notre vie, nos élèves, nos entreprises. Ces professeurs sont positifs, créatifs, motivés, travailleurs, méthodiques et charismatiques. Un vrai bonheur pour un proviseur. »

Dans cette banlieue très défavorisée du Chili, un proviseur et deux professeurs ont entraîné derrière eux la totalité des enseignants d'un lycée de plus de 1 000 élèves. Ces enseignants ont donné d'emblée des responsabilités ayant

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

un enjeu économique à des gamins dont certains n'avaient que 6 ans. Cela n'apporte-t-il pas la preuve qu'il est possible de faire confiance à tous les jeunes quel que soit leur âge ?

Les bons professeurs le savent très bien et s'ils ont la chance d'avoir à la tête de leur collège, de leur lycée ou de leur université un directeur, un proviseur ou un président entreprenant, ces jeunes pourront prouver qu'ils sont capables de prendre des initiatives surtout s'ils ont à leurs côtés des enseignants désireux de les conseiller.

Pour que les élèves acceptent d'exercer des responsabilités

Confier des responsabilités à des jeunes, cela est moins facile qu'il n'y paraît au premier abord car l'enseignant est dans la même situation que le chef d'entreprise qui doit abandonner une partie de son pouvoir à ses collaborateurs pour répondre à leur besoin d'être respectés, de se respecter eux-mêmes et de donner un sens à leur vie professionnelle.

Respecter les élèves et faire en sorte qu'ils se respectent eux-mêmes

Ce conseil est facile à donner mais… difficile à mettre en œuvre. Nous sommes enclins à juger autrui par rapport à un modèle de référence : nous-mêmes, et c'est pourquoi nous pensons que les autres ressentent ce que nous ressentons. Nous sommes tous tentés de survaloriser le travail, de l'instaurer en finalité et de considérer comme sacrilège l'attitude d'une nouvelle génération qui dénonce cette finalité et réclame plus de liberté.

Copyright © 2014 Dunod.

Accepter la différence et l'irrationnel apparent

Respecter un élève, c'est admettre que ses motivations ne sont pas irrationnelles si elles diffèrent des nôtres. C'est accepter que ces motivations puissent varier d'un individu à l'autre, varier dans le temps avec l'expérience acquise, la nature des travaux à réaliser mais aussi avec le comportement de leur professeur.

Un bon enseignant sait tout cela. Il sait que nous avons tendance à percevoir les individus tels qu'on désire les percevoir et que nous éliminons inconsciemment tout ce qui nous différencie d'eux. En procédant ainsi, nous prenons le risque d'alimenter un « cercle vicieux » qui fausse notre raisonnement et réduit l'efficacité de ceux que nous devons former. Le professeur désorganisé sera perpétuellement insatisfait de ses élèves s'il pense que ces derniers ont le même défaut que lui. Il voudra leur donner des conseils sur la manière de gérer leur temps, prenant ainsi le risque de perturber des habitudes de travail qui étaient auparavant efficaces. Le cercle vicieux peut être d'autant plus difficile à briser que nous avons la fâcheuse habitude de reprocher aux autres des défauts que nous devrions nous-mêmes éviter c'est pourquoi ceux qui pratiquent un management affectif passent aisément de l'amour à la haine.

En jugeant ses élèves sur leur efficacité un bon enseignant les incite à progresser. C'est probablement le meilleur moyen de les respecter. C'est aussi le meilleur procédé pour qu'ils se prennent en charge et se respectent eux-mêmes.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Aider les élèves à se respecter eux-mêmes

Inciter des jeunes à se prendre en charge ne signifie pas que le professeur doit les laisser se « débrouiller » lorsqu'ils sont face aux difficultés. C'est plutôt leur dire ce qu'il pense de leurs performances en faisant en sorte que ses élèves ne traduisent pas ses paroles par « le prof m'aime bien » ou « il ne m'aime plus ». C'est refuser que ces élèves adoptent une attitude soumise et leur dire qu'on se lasse très vite des pleureurs qui se complaisent à prendre des coups. C'est surtout les aider à comprendre pourquoi ils adoptent tel ou tel comportement et les convaincre qu'ils gagneront l'estime d'eux-mêmes en résolvant eux-mêmes leurs problèmes au lieu de les imputer à autrui. C'est adopter la même attitude avec les agités perpétuellement surmenés et avec ceux qui manient les commérages et critiques mesquines dirigées contre leurs copains. Elles cachent souvent le même type de problème.

Les bons professeurs savent que pour aider les jeunes à développer leur estime de soi il vaut mieux s'intéresser à leurs qualités et ne pas faire état des défauts qu'ils ne peuvent pas corriger rapidement.

Mais faut-il être un saint pour aider des jeunes à se respecter eux-mêmes alors qu'ils ne respectent pas leurs professeurs et se comportent parfois avec eux comme de futurs délinquants ?

Les enseignants qui, heureusement, ont la vocation d'enseigner n'aspirent pas à la sainteté mais seulement à s'épanouir dans leur métier. Ils y parviendront si leurs élèves voient l'utilité de ce qui leur est enseigné alors que s'ils

Copyright © 2014 Dunod.

ne perçoivent pas cette utilité, ils adopteront probablement un comportement choquant.

Considérer les élèves comme des clients

Même si le terme peut choquer leurs collègues, les bons enseignants considèrent les élèves comme des clients dont ils doivent connaître les besoins pour mieux les satisfaire. En cela ils ne sont pas différents des grands dirigeants d'entreprise qui sont performants parce qu'ils sont convaincus que leur vrai patron, c'est leur clientèle. Ce que font ces patrons performants, les enseignants peuvent le faire.

Dans les entreprises américaines et japonaises performantes, les ingénieurs commerciaux les plus prometteurs travaillent pendant 2 ou 3 ans dans le service chargé de répondre aux besoins des clients insatisfaits. Ce service est considéré comme l'un des plus importants de l'entreprise.

Les dirigeants savent que si un client se plaint il est probable que vingt ou trente autres n'ont pas osé faire part de leur mécontentement. Ils savent aussi qu'il ne faut pas critiquer un client au caractère difficile car ses suggestions peuvent contribuer aux progrès de leur entreprise. C'est pourquoi ils accueillent leur interlocuteur avec le sourire en l'appelant par son nom. Courtois, détendus et sympathiques ils ne cherchent pas à se justifier car cela ne ferait qu'augmenter la frustration du client. Ce dernier ne s'intéresse pas aux problèmes du dirigeant, ce qu'il attend c'est une solution à ses propres problèmes. Les dirigeants efficaces vont l'écouter attentivement sans l'interrompre car ils savent qu'un client mécontent a envie d'être rassuré, conseillé,

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

valorisé. Ils ne le considèrent donc pas comme un adversaire et vont au contraire essayer de se mettre à sa place afin d'analyser les faits de son point de vue et non du leur. Avec lui ils réfléchiront aux actions à entreprendre pour élimer les problèmes en faisant preuve d'imagination. Ce que les dirigeants promettent sera fait et s'il n'est pas possible de le faire immédiatement un délai sera fixé pour sa réalisation.

Ce que font ces dirigeants performants, les enseignants efficaces le font déjà et il n'y a aucune raison de penser qu'en considérant leurs élèves comme des clients ils doivent leur permettre de faire n'importe quoi et accepter de se laisser marcher sur les pieds.

Quelles responsabilités leur confier ?

C'est en leur donnant des responsabilités que les professeurs peuvent faire de leurs élèves des acteurs de leur formation et c'est jouant un rôle de conseiller que ces professeurs les aideront à développer leurs qualités humaines. Mais quelles responsabilités et quelles qualités humaines ?

L'idéal, c'est de donner aux élèves des responsabilités qui leur permettront d'être fiers d'expérimenter, fiers de gagner.

Pour la plupart des disciplines enseignées dans les lycées et les universités, il existe beaucoup de projets susceptibles d'être proposés à des élèves mais il est préférable de choisir des thèmes concernant un domaine important du programme afin que le professeur puisse alléger ses interventions conceptuelles pour mieux exercer son rôle de conseiller. Presque toutes les disciplines se prêtent à ce type de formation par projet et si ce n'est pas le cas, l'enseignant

Copyright © 2014 Dunod.

peut tenter de lancer des projets « multidisciplinaires » avec d'autres collègues ou même demander à ses élèves de prendre en charge une partie de leur enseignement en préparant eux-mêmes des séances de cours et en les présentant eux-mêmes en salle de classe.

J'ai été personnellement confronté au problème du choix des missions susceptibles d'être confiées à des élèves lorsque j'ai décidé, après les événements de mai 1968, de créer la formation de manager que j'aurais moi-même aimé recevoir.

En 1971, profitant de mon séjour aux États-Unis, j'avais rencontré dix patrons américains pour valider mon choix et le programme qui en découlait. Leur opinion était encourageante et il devait être possible de confier aux élèves les sept missions qui suivent.

Sept missions terrain pour la formation de futurs managers

* Création d'une entreprise
* Redressement d'une entreprise en difficulté
* Acquisition ou cession d'une entreprise en bonne santé
* Mission d'assistant d'un dirigeant (application des 3 premières missions)
* Stratégie et développement d'une entreprise
* Mission de vente sur le terrain
* Mission de communication

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Chaque mission serait réalisée par des équipes de trois élèves, chaque équipe travaillant sur un projet réel proposé par un professionnel de l'entreprise qui jouerait le rôle de tuteur de l'équipe. Chaque mission pourrait être précédée d'une formation conceptuelle d'un à deux jours seulement, les élèves complétant eux-mêmes cette formation en fonction de leurs besoins et des caractéristiques spécifiques à leur projet.

Je souhaitais constituer moi-même les équipes en mettant ensemble des élèves de profil psychologiques différents et si possible de formation initiale différentes en modifiant les équipes à l'issue de chaque mission. Les missions devraient s'achever par la présentation des résultats de chaque équipe devant un jury de personnalités. Ce jury jugerait les équipes et non les individus pris isolément afin que les élèves développent leur empathie et leur capacité à travailler avec des personnes qu'ils ne choisiraient pas.

Pour optimiser la formation humaine de ceux que je formerais et pour être en mesure de conseiller chacun d'eux avec efficacité, je limiterais les effectifs à 40 élèves.

En 1971, le projet était prêt et les Américains souhaitaient que je le lance aux États-Unis, mais j'avais été embauché pour assurer le cours de stratégie du programme MBA d'HEC et j'ai dû attendre 1977 pour concrétiser ce qui a été la première expérience de formation supérieure par projet en Europe.

Dès le démarrage, « la Pédagogie Entrepreneurs » a enthousiasmé les élèves et tous les professionnels de l'entreprise associés à leur formation. Vingt-sept ans plus tard, lorsque j'ai quitté le campus, HEC-Entrepreneurs

Copyright © 2014 Dunod.

était considérée comme école d'application de l'École Polytechnique, plus de 600 candidats souhaitaient suivre ce programme et 47 % des anciens élèves étaient déjà présidents ou directeurs généraux d'une entreprise. Ce résultat était supérieur à ceux des grandes business schools américaines.

En 1998, lorsque le Directeur de l'École des Mines d'Alès, Henri Pugnère, décida d'utiliser cette pédagogie pour faire de son école la première école formant des ingénieurs entrepreneurs, la question du choix des responsabilités confiées à ses élèves s'est également posée. Les enseignants ont adhéré spontanément à l'idée d'utiliser des missions de création et de développement pour apporter à leurs élèves des connaissances en management et cultiver chez eux les qualités humaines de futurs leaders. Henri Pugnère suggéra de choisir des missions de création et développement à dominante scientifique et de faire conseiller chaque équipe par des binômes constitués d'un professionnel de l'entreprise et d'un professeur ou d'un chef de laboratoire de l'École. En moins de deux ans, les préjugés qui constituaient un obstacle à la collaboration entre les professeurs et les chefs d'entreprise ont disparu. L'esprit d'entreprise a régné au sein de l'établissement et celui-ci figurait dans le peloton de tête des classements d'écoles d'ingénieurs.

En 2009, un professeur talentueux, François-Xavier Lucas, prit la décision de créer au sein de la Sorbonne un diplôme universitaire du droit des entreprises en difficulté, avec le concours d'une de mes anciennes élèves, Hélène Bourbouloux. L'enseignement était constitué en totalité de cours de droit. En discutant de ce programme avec eux,

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

je me suis étonné que les élèves ne reçoivent pas de formation en management alors qu'un administrateur judiciaire est notamment chargé d'étudier la possibilité de redresser financièrement les entreprises qui lui sont confiées par les tribunaux de commerce. Mes interlocuteurs ont alors décidé de confier aux élèves une mission réelle de redressement et de faire précéder cette mission par un enseignement synthétique de 20 heures seulement en analyse comptable et gestion financière. Nous avons fait le pari que les élèves compléteraient eux-mêmes cet enseignement afin de pouvoir effectuer le diagnostic financier d'entreprises qui différaient d'une équipe à l'autre par leur taille et la nature de leurs activités. Chaque équipe de trois élèves était conseillée par un administrateur judiciaire qui apportait le dossier d'une entreprise ayant récemment déposé son bilan et chaque équipe devait en fin de mission présenter son plan de redressement ou justifier la liquidation de l'entreprise devant un jury constitué de spécialistes. Le succès est allé au-delà de ce qui avait été prévu et moins de deux ans après le lancement de la mission terrain, le diplôme universitaire était devenu un master 2 de la Sorbonne et tous les élèves se voyaient proposer de belles situations. Une mission de 5 semaines seulement avait transformé le programme de formation.

Depuis 1990, d'autres écoles de management ont décidé d'adopter la Pédagogie Entrepreneurs pour transformer totalement les enseignements de leur établissement afin de former des managers-entrepreneurs. Le précurseur en la matière a été Alain-Dominique Perrin qui présidait aux destinées de l'EDC et qui était Président de Cartier

Copyright © 2014 Dunod.

International lorsqu'il a décidé, en 1996, d'introduire d'emblée ma pédagogie dans ses quatre années de scolarité. Il a été suivi, en 1997, par l'École de Management de Normandie qui, à l'initiative de son Président, Hubert Raoul Duval, a elle aussi modifié totalement sa formation. Ces deux écoles ont programmé deux missions terrain de cinq semaines dans chaque année de scolarité. La première mission était prévue un mois seulement après le début de l'année scolaire et la seconde en milieu d'année. Trois « mini-missions » d'une semaine chacune étaient également programmées dans chaque année de scolarité afin de maintenir le niveau d'enthousiasme des élèves durant toute leur scolarité. Les thèmes de ces mini-missions avaient été suggérés par les enseignants et certaines de ces mini-missions remplaçaient des travaux dirigés, des concours de vente ou des activités qui étaient auparavant exercées par des juniors entreprises. Toutes les missions avaient des caractéristiques communes. Elles devaient présenter un enjeu économique réel, elles étaient réalisées par des équipes de trois élèves qui ne devaient pas se coopter, chaque équipe devait être conseillée par un enseignant ou un professionnel de l'entreprise. La mission devait être concentrée dans le temps, elle devait être précédée par un enseignement conceptuel de courte durée favorisant sa réalisation et elle s'achevait par une présentation solennelle devant un jury imposant afin de constituer un défi pour les élèves et leurs tuteurs. L'introduction de ces missions et mini-missions avait exigé une réduction sensible du volume des cours théoriques dispensés par les enseignants mais ces derniers y avaient adhéré car ils s'étaient approprié la réforme.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Dans presque tous les établissements d'enseignement, il est possible de programmer des missions terrain et l'expérience que j'avais réalisée dans un lycée technique avant de rejoindre la business school de Stanford m'avait prouvé qu'on pouvait développer des qualités d'entreprenants chez des élèves, quel que soit leur âge, en leur proposant une ou plusieurs missions comme cela a été le cas pour le master du droit des entreprises en difficulté créé par la Sorbonne.

Des formateurs pour former des entreprenants

Développer des qualités de managers-entrepreneurs chez leurs collaborateurs, c'est le défi que tous les dirigeants d'entreprise doivent aujourd'hui relever pour tirer profit du changement. C'est le même défi que tous les directeurs de collège ou de lycée et les présidents d'université devraient relever.

Pratiquer une formation par projet ne signifie pas sacrifier l'apport de connaissances mais cela permet de réduire le volume de ce qui est enseigné en salle de classe. Si les professeurs s'approprient la formation humaine de leurs élèves ils accepteront de diminuer le nombre d'heures de cours enseignés dans leur propre discipline. Ils accepteront d'autant plus volontiers de le faire que l'auto-apprentissage permettra à leurs élèves de compenser largement la diminution du volume de ces cours théoriques.

Mais ces professeurs sont-ils capables de développer les qualités humaines de leurs élèves ?

Comme je l'ai déjà souligné, l'intelligence des relations humaines ne s'apprend pas dans les livres, elle s'apprend sur le terrain à coup de difficultés surmontées et d'erreurs réparées.

Copyright © 2014 Dunod.

La mondialisation a changé durablement l'environnement de nos entreprises. Cette mondialisation est sans aucun doute la source de nombreuses difficultés et ces difficultés ne disparaîtront pas naturellement, contrairement à ce que pensent certains optimistes.

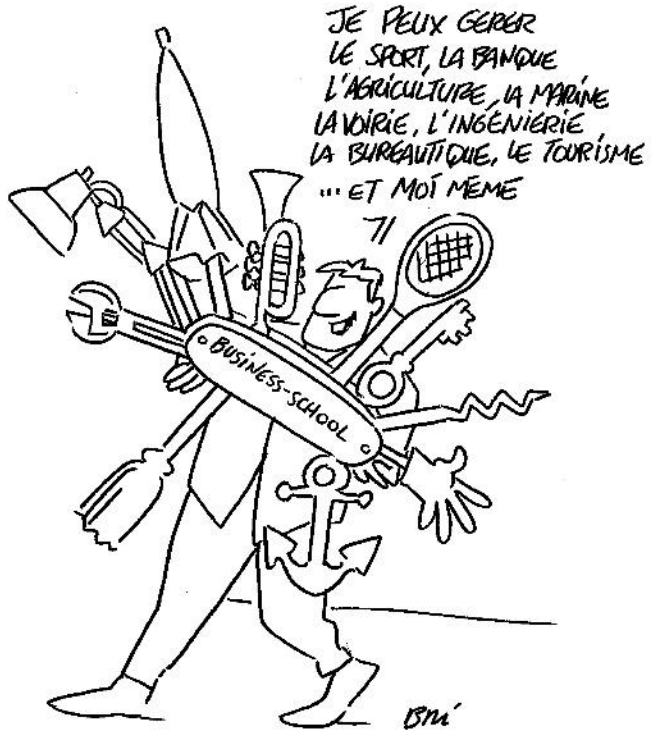
Pour gagner, nos entreprises doivent considérer le changement comme une source d'opportunités et pour les exploiter, leurs dirigeants doivent être des leaders capables de faire de tous leurs collaborateurs de vrais entrepreneurs.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Copyright © 2014 Dunod.

2

Chefs d'entreprise : faire de tous vos collaborateurs de vrais entrepreneurs *C'est possible*



Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

« Ceux qui sont vraiment grands vous font comprendre
que vous aussi pouvez le devenir. »

Mark Twain

Dans le passé, notre économie a connu des crises qui ont toujours précédé des périodes de reprise. Aujourd'hui, il est vain d'espérer que les difficultés auxquelles nous nous heurtons disparaîtront quasi naturellement. Considérer le changement comme une source d'opportunités et les exploiter, c'est le seul moyen pour nos entreprises de sauver notre économie, mais elles ne pourront le faire que si leurs collaborateurs ont le désir de s'approprier ces opportunités pour devenir de vrais entrepreneurs.

L'avenir appartient aux entreprises qui font du changement un nouveau style de vie

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser
le changement que changer le pansement. »

Francis Blanche

Ceux qui ont tendance à voir dans le changement un danger plutôt qu'une chance ont été comblés durant les dix dernières années.

La mondialisation est source de difficultés, c'est vrai mais…

Les difficultés les plus sérieuses sont venues de la concurrence des pays émergents. Cette concurrence a provoqué la disparition de milliers d'entreprises, mis au chômage des millions de salariés, réduit les débouchés pour les jeunes

Copyright © 2014 Dunod.

diplômés, affaiblit notre tissu industriel et provoqué la perte d'activités d'ingénierie qui constituaient le cœur de notre recherche-développement.

Pour résister, nos grandes sociétés ont délocalisé à l'étranger les fabrications exigeant beaucoup de main-d'œuvre non qualifiée. Elles ont concentré leurs ressources humaines et financières sur leurs activités les plus rentables et confié les autres activités à des sous-traitants. Beaucoup de ces derniers sont devenus des « variables d'ajustement » car ils ont été contraints par leurs donneurs d'ordres de comprimer leurs coûts et ils n'ont pu le faire qu'en licenciant du personnel.

Les grandes sociétés ont tiré profit de la mondialisation en écoulant leurs produits et services dans les pays émergents mais ces pays ont obtenu, en contrepartie, la possibilité d'écouler chez nous leurs propres produits à bas prix[1]. C'est une des raisons pour lesquelles toutes nos entreprises petites et moyennes ont subi une concurrence qui a touché la quasi-totalité des produits depuis les biberons jusqu'aux dalles des monuments funéraires.

Cette concurrence concerne désormais des activités à forte valeur ajoutée car les universités d'un pays comme la Chine « sortent » chaque année 3 millions de diplômés dont 700 000 possèdent un doctorat contre 11 000 doctorants formés chaque année en France. Il ne faudra donc pas s'étonner si demain de plus en plus d'innovations sont d'origine chinoise. Il ne faut pas s'étonner si d'ores et déjà un

1. C'est le principe dit des « offsets », la contrepartie pouvant être aussi des transferts de technologies.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

diplôme d'université ne garantit plus aux jeunes l'obtention d'une situation. Dès 2004, le nombre de chômeurs diplômés des universités américaines dépassait le nombre de ceux qui avaient interrompu leurs études avant l'université[1].

La Chine possède aussi des réserves financières qui excédent 5 000 milliards de dollars. Elle peut donc influencer la politique monétaire américaine et prendre des mesures de rétorsion si l'Europe décidait d'augmenter ses droits de douane pour freiner l'importation des produits chinois.

La concurrence des pays émergents n'a pas été le seul fait majeur des dix dernières années.

Depuis le début des années 2000, des sociétés d'investissement sont entrées dans le capital des PME pour financer leur création, leur développement ou leur transmission. Alors que leurs dirigeants étaient auparavant seuls maîtres à bord, beaucoup se sont fait « débarquer » car leurs résultats financiers ne répondaient pas aux espérances de leurs nouveaux partenaires.

De leur côté, nos concitoyens se sont intéressés aux grandes sociétés cotées en bourse en spéculant sur le cours de leurs actions. Ce cours est largement influencé par la rentabilité des entreprises concernées c'est pourquoi celles-ci ont privilégié l'augmentation de leurs profits à court terme, parfois au détriment de leur pérennité à moyen et long terme. Cette stratégie a été renforcée par des bonus et stock-option accordés à des dirigeants qui se sont enrichis très vite alors que dans le même temps ils licenciaient

1. Source : *L'Élément*, Ken Robinson et Lou Aronica, Play Bac, 2013.

Copyright © 2014 Dunod.

des salariés et délocalisaient des activités à l'étranger. Cela n'a pas contribué à valoriser l'image des patrons dans notre pays alors que nous avons moins de 200 grandes sociétés de plus de 5 000 salariés sur un total de 3,4 millions d'entreprises[1].

Personne n'ignore que les dix dernières années ont été marquées aussi par une crise financière majeure, la crise des subprimes de l'immobilier américain. Cette crise a montré que la spéculation était devenue un phénomène mondial, qu'elle n'était pas cantonnée aux opérations boursières et qu'elle pouvait avoir des répercussions sur toutes les entreprises. Dans le monde entier, des banques, mais également des collectivités, des entreprises et des millions de particuliers ont acheté des produits financiers (et notamment des sicav) qui étaient dérivés des crédits hypothécaires accordés au début des années 2000 par les banques américaines à des particuliers peu solvables désireux de devenir propriétaires de leur maison[2]. La défaillance de ces particuliers a provoqué la faillite de la banque Lehman Brothers en septembre 2008 et elle a mis en difficulté des milliers d'autres banques. On estime à plus de 1 000 milliards de dollars la perte qu'elles ont subie et c'est pourquoi leur

1. Sont considérées comme grandes entreprises celles de plus de 5 000 salariés et comme entreprises de taille intermédiaire (ETI) celles de 250 à 5 000 salariés. Il existe environ 4 700 ETI en France.
2. La plupart des prêts hypothécaires accordés aux ménages américains pour acheter leur maison étaient indexés sur le taux de base de la banque fédérale américaine, la FED. Ce taux était de 1 % en 2003 mais il a été augmenté pour éviter les pressions inflationnistes. En juin 2006, il atteignait 5,6 %. La dette des emprunteurs américains était multipliée par 5 !

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

priorité a été de rétablir leur situation et non d'accorder des prêts aux entreprises.

Pour éviter que ces entreprises ne déposent leur bilan, la plupart des pays européens ont soutenu financièrement leurs banques et pour relancer leur économie ils ont augmenté leurs dépenses publiques, augmentant ainsi leur déficit budgétaire au-delà des limites fixées par l'Union européenne.

En 2012, le déficit budgétaire de la France était de 87 milliards d'euros et en 2013 son endettement total atteignait plus de 1 900 milliards soit plus de 90 % de son produit intérieur brut (PIB). Pour la seule année 2013, notre pays devait emprunter plus de 170 milliards[1]. Si le taux d'intérêt de ses emprunts augmentait de 1 % seulement cela pouvait augmenter les intérêts de sa dette de 1,7 milliard chaque année !

Depuis décembre 1993, un règlement de l'Union européenne ne permettait plus aux États membres d'emprunter à leur banque centrale et depuis décembre 2009 le traité de Lisbonne interdisait à la banque centrale européenne, la BCE, de prêter à ces États. La France était donc contrainte d'emprunter sur les marchés financiers privés à des taux d'intérêt susceptibles d'aggraver ses difficultés, ce qui a été le cas pour la Grèce, l'Espagne et le Portugal. Il ne restait à notre pays que deux solutions : diminuer les dépenses publiques ou augmenter les impôts. Ces deux remèdes risquaient de

1. Ces 170 milliards correspondaient à un déficit budgétaire de 62 milliards prévu pour 2014, auquel il convenait d'ajouter les remboursements annuel de la dette, remboursements qui, en 2013, étaient d'environ 108 milliards.

Copyright © 2014 Dunod.

réduire la consommation, de favoriser la récession, d'affecter durement nos PME et de réduire les débouchés offerts aux jeunes sortant de notre système éducatif.

Fort heureusement, en 2013 la BCE a diminué ses taux d'intérêts et accordé des prêts aux banques européennes afin de favoriser leur refinancement. Notre pays pouvait emprunter sur le marché financier à des taux de 2 % à 3 % un petit délai pour « souffler »[1].

Les PME allaient-elles en profiter ? Pas certain du tout, malgré l'importance des liquidités disponibles sur les marchés financiers.

Le volume de ces liquidités était énorme : environ 25 % du produit intérieur brut mondial alors qu'il n'excédait pas 8 % en 1988. Ces liquidités étaient à la recherche de toutes les opportunités de spéculation : actions des sociétés cotées, cours des matières premières ou financement de la dette souveraine des États, au risque de provoquer une crise financière majeure analogue à celle de 2008.

Si les investisseurs disposaient de beaucoup de liquidités, ils boudaient nos PME car celles-ci avaient une santé financière fragile, à la différence des PME allemandes.

Depuis des années, nos entreprises petites et moyennes supportaient une législation sociale et fiscale pénalisante. Pour des salariés non-cadres, les charges sociales patronales atteignaient 40,75 % (hors accidents du travail et congés payés),

1. En 2013, le taux des obligations à 10 ans émises par l'État a varié de 1,7 % à 2,24 % alors qu'il était de 3,12 % en avril 2012.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

contre 20,3 % en Allemagne, soit un différentiel supérieur à 20 %[1]. Cette différence provenait en partie d'une répartition différente des charges sociales entre les employeurs et les salariés car en France l'entreprise supporte 75 % des charges et les salariés 25 % seulement. En Allemagne, les charges sociales sont réparties également entre les employeurs et les salariés. Si le montant des salaires est comparable en France et en Allemagne, l'instauration des 35 heures a conduit les salariés français à travailler en moyenne six semaines de moins par an. Des esprits savants ont expliqué que nos concitoyens compensaient ce handicap par une productivité supérieure mais le stress provoqué par la crainte de perdre son emploi n'a jamais constitué un bon procédé pour motiver durablement un collaborateur. Chez nous, le caractère souvent conflictuel des relations de travail, la complexité de la législation sociale, le faible taux d'emploi des jeunes et des seniors et l'existence d'un salaire minimum garanti qui augmente chaque année, n'ont rien fait pour améliorer cette productivité.

Sur le plan fiscal, les entreprises françaises n'ont pas été gâtées et si la taxe professionnelle a été fortement allégée, l'imposition des plus-values est restée une des plus élevées d'Europe et l'impôt de solidarité sur la fortune, l'ISF, est une exception mondiale qui a incité les plus riches à se domicilier fiscalement à l'étranger.

Les charges sociales et fiscales expliquent en partie la faible rentabilité des PME françaises et la difficulté qu'elles ont toujours éprouvée pour financer leur développement grâce

1. Le taux de 40,75 % concernait les salaires inférieurs au plafond de la Sécurité sociale (plafond d'environ 3 000 € par mois).

Copyright © 2014 Dunod.

à leurs bénéfices. Les banquiers ont toujours été réticents à leur accorder des crédits à long ou moyen terme pour acquérir leurs machines. Ils ont été encore plus réticents à leur consentir des crédits à court terme pour financer leurs autres besoins.

Les grandes sociétés ne rencontrent pas ce type de difficulté mais si leur objectif est de privilégier leurs profits à court terme, elles s'efforceront d'échapper aux pesanteurs sociales et fiscales de notre pays. En toute légalité, elles délocaliseront non seulement leurs productions mais aussi leurs centres de recherche puis leurs sièges sociaux. Leur recrutement deviendra de plus en plus international réduisant ainsi le nombre de postes offerts à nos jeunes diplômés. Le mouvement est largement entamé et certains de nos économistes parlent aujourd'hui d'entreprises « globales » dont les dirigeants auraient pour mission principale d'optimiser la localisation géographique de leurs usines, de leurs ressources commerciales, humaines et financières pour s'adapter à l'évolution de leur environnement. Et comme ces dirigeants doivent s'adapter très vite pour être de plus en plus profitables, leur société risque très vite de devenir apatrides et de ne plus contribuer significativement au développement de leur pays d'origine.

Aujourd'hui, la valeur boursière des 40 plus grandes sociétés françaises (celles du CAC 40) est environ de 1 000 milliards d'euros. Les non-résidents en détiennent plus de 40 % ce qui signifie qu'ils détiennent le pouvoir dans la majorité de nos grands groupes. Le transfert de leurs centres de décision à l'étranger peut donc toucher durement des milliers de PME sous traitantes et des centaines d'entreprises de taille intermédiaire.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Nos entreprises peuvent être confrontées à deux autres problèmes : la hausse du coût de l'énergie et la nécessité pour elles de contribuer à la protection de leur environnement.

Aujourd'hui, la consommation moyenne mondiale en énergie est de 1,7 tonne d'équivalent pétrole par personne (4 tonnes en Europe). Elle est alimentée à 80 % par des ressources en charbon, gaz et pétrole, qui plafonneront probablement vers 2020 or 80 % de l'industrie, de l'agriculture, des services et de la consommation domestique reposent sur ce type d'énergie[1]. Durant les 100 dernières années, le prix de l'énergie a peu augmenté alors que dans le même temps les revenus ont été multipliés par 10. Demain, cette énergie coûtera d'autant plus cher que la consommation des pays émergents progresse rapidement. L'impact sur les coûts des entreprises ne sera pas négligeable et beaucoup de ces entreprises seront obligées de repenser les processus de production de leurs biens et services afin de réduire leur facture énergétique.

Elles devront aussi se préoccuper de leur impact sur l'environnement car on estime qu'un point de croissance du produit intérieur brut mondial entraîne l'équivalent d'un million de tonnes de rejets de CO_2 dans l'atmosphère. Tôt ou tard ce rejet de CO_2 aura un coût significatif pour tous les acteurs économiques et c'est pourquoi des entreprises commencent à diminuer leur empreinte carbone.

Ceux qui considèrent le changement comme une source de difficultés ne manquent pas d'arguments ! Mais, comme

1. Voir l'ouvrage de Xavier Hochet et André-Benoît De Jaegere, *Triggers,* Odile Jacob, 2010.

Copyright © 2014 Dunod.

dans le passé notre pays a rencontré beaucoup de périodes difficiles et qu'il s'en est toujours sorti, ils pensent qu'il vaut mieux attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes avant de « retrousser les manches ».

C'est oublier que les périodes difficiles précédentes se sont soldées par la faillite de dizaines de milliers d'entreprises, par des millions de licenciements et par l'affaiblissement de nos entreprises. Quant à l'État, il a mis la charrue avant les bœufs en privilégiant le social à l'économique et c'est pourquoi il a largement contribué à nos difficultés.

Les difficultés ne disparaîtront pas naturellement

La Chine a décidé d'être l'usine du monde, l'Inde le bureau du monde, le Brésil le grenier du monde et ils sont bien partis pour y arriver.

Hier, nos économistes ne s'inquiétaient pas de l'affaiblissement de notre industrie. Ils estimaient que l'avenir était dans les services et que notre expertise technologique nous mettait à l'abri de la concurrence des pays émergents. Grave erreur ! Aujourd'hui, l'Inde représente déjà plus de 60 % du volume mondial de l'ingénierie qui constitue le cœur de la recherche et développement[1]. La Chine possède d'excellents ingénieurs et si demain les salaires augmentent

1. L'ingénierie a été initialement développée dans les services informatiques. Elle concerne aujourd'hui presque tous les projets technologiques depuis l'étude et la conception de nouveaux produits, le développement de nouvelles technologies ou la construction de nouvelles usines. Parmi les entreprises d'ingénierie figurent des sociétés comme Technip, Altran, Alten ou Akka Technologies.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

en Chine ou en Inde, beaucoup d'autres pays émergeants auront des coûts salariaux qui resteront largement inférieurs aux nôtres, y compris dans les services.

Le seul économiste français qui ait obtenu le prix Nobel a été Maurice Allais. Il avait affirmé que l'Union européenne n'aurait pas dû voir le jour avant une harmonisation de la législation fiscale et sociale des États membres et avant d'avoir instauré un minimum de protection douanière contre les pays à faibles coûts de main-d'œuvre et à monnaie sous-évaluée. Il n'a pas été écouté et maintenant c'est trop tard.

Il aurait été d'ailleurs difficile d'instaurer de telles protections car pendant des siècles les pays européens ont dominé le monde et ils se sont enrichis en maintenant les autres pays en situation de sujétion. Aujourd'hui, les pays émergents se développent et leurs aspirations sont légitimes. Ils n'acceptent plus que nos grandes sociétés viennent exploiter leurs marchés sans avoir la possibilité d'écouler sur notre propre marché leurs produits à des prix que nos entreprises sont incapables de concurrencer. Cette concurrence touchait hier les produits à faible valeur ajoutée. Aujourd'hui, elle concerne aussi des produits de haute technologie.

Imaginer qu'il soit encore possible de protéger tous nos secteurs d'activité par des barrières douanières serait une vue de l'esprit d'autant que les lobbyistes des grandes sociétés ont un poids politique largement supérieur à ceux de nos PME au niveau européen. Protéger certains secteurs seulement ? Pourquoi pas mais quels secteurs ? Celui de la production d'automobiles ? Sept pays européens seulement en fabriquent. Les autres ne seraient guère désireux

Copyright © 2014 Dunod.

d'augmenter les droits de douane sur les véhicules à bas prix importés de Chine ou de Corée.

Penser que l'Europe puisse protéger nos entreprises contre la concurrence des pays émergents est une utopie et l'État a besoin de sauver ses propres finances pour faire face au coût du chômage qui s'accroît.

Penser que les grandes entreprises cesseront de privilégier la rentabilité à court terme et qu'elles ne délocaliseront plus leurs activités à l'étranger serait faire preuve d'une grande naïveté. Le traité de l'Union européenne a instauré la libre circulation des hommes et des capitaux au sein de l'Europe. Les actionnaires d'une entreprise sont juridiquement propriétaires de celle-ci. Si leur intérêt est de délocaliser des usines dans un pays émergent ils ont le droit de le faire et l'État ne peut s'y opposer que dans les rares sociétés dont il détient encore une minorité de blocage[1].

Penser que nos concitoyens ne voudront plus demain spéculer sur la rentabilité d'une société ce serait méconnaître la nature humaine. Ceux qui ont de l'argent en veulent toujours plus et si des millions de Français ont placé une partie de leurs économies dans des plans d'épargne en actions (des P.E.A.) ou dans des fonds communs de placement (F.C.P.) c'est parce qu'ils rapportent plus d'argent que

1. Dans une société anonyme (S.A.), les décisions les plus importantes, par exemple la décision de transférer un siège social à l'étranger, sont prises en assemblée générale extraordinaire à la majorité des 2/3 des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. La minorité de blocage correspond, par conséquent, à 1/3 des voix soit 33 % des actions.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

les livrets de caisse d'épargne. L'État a lui-même encouragé fiscalement ce type de placement car il contribue au financement des entreprises.

Il est vrai que la spéculation a entraîné une grave dérive de l'éthique dans les affaires. Voici à peine 20 ans, les entreprises se vantaient de posséder une charte des valeurs à laquelle tous devaient adhérer. Y figuraient généralement le respect des individus, le courage et la générosité. Aujourd'hui, on peut avoir le sentiment que ces valeurs ont été supplantées par l'égoïsme, l'arrogance et la cupidité.

Penser que ces défauts disparaîtront avec les difficultés qui ont favorisé leur émergence ce serait faire preuve d'angélisme.

Si nos entreprises, nos gouvernants, nos enseignants et nos étudiants ne voient dans le changement que les difficultés précédemment évoquées, leur immobilisme conduira notre pays vers un déclin durable et d'une ampleur sans précédent. Nos entreprises ne pourront résister à la concurrence internationale et comme elles emploient plus de 12 millions de salariés, l'État ne pourra pas faire face au coût du chômage.

Pour éviter le déclin, il n'existe qu'une seule issue possible : « surfer » sur le nouveau contexte mondial.

Copyright © 2014 Dunod.

Haro au pessimisme

Tout changement est source d'opportunités mais pour les saisir il est nécessaire de ne pas céder au pessimisme.

L'Allemagne ou le Japon étaient appauvris au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Les ressortissants de ces

pays ont supporté des sacrifices et ils constatent aujourd'hui que leurs efforts ont été payants.

La France a des atouts beaucoup plus importants que ceux possédés par les Allemands et les Japonais en 1945, mais les Français semblent ignorer que voici à peine 15 ans le monde entier classait notre pays en deuxième position de tous les pays dans lesquels il faisait bon vivre. On enviait ses infrastructures, son système de santé, la diversité de ses paysages, son patrimoine historique et culturel, son potentiel agricole, sa façade maritime et son avance technologique dans des secteurs de pointe. Ces atouts-là sont toujours présents mais nous sommes passés de la 2e à la 26e place. Comment pouvait-on donner aux étrangers l'envie de vivre chez nous si nous-mêmes donnions le sentiment de ne pas être heureux d'y vivre ?

Pourquoi ce pessimisme français qui surprend tellement nos voisins européens ? Probablement parce que pendant des décennies, nos gouvernants ont fui leurs responsabilités. Leur préoccupation première était d'être réélus et non d'améliorer la santé économique de leur pays[1]. Nos économistes ont considéré qu'il était plus noble d'enseigner les grands équilibres macroéconomiques que de former nos concitoyens à la gestion des entreprises. Nos enseignants ne se sont pas adaptés aux besoins humains de ces entreprises et les Français ont érigé en véritable dogme la défense des avantages acquis pour mieux justifier leur refus de s'adapter au monde qui avait changé.

1. L'élection des députés au scrutin majoritaire a favorisé la bipolarisation droite-gauche et les affrontements entre les deux « clans », ce qui rend très difficile la prise de décisions nécessaires mais impopulaires.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Nos concitoyens se doutaient bien qu'en agissant ainsi ils transféraient aux générations futures le soin de rembourser la dette publique, de redresser le budget du système de santé et de combler le déficit de nos régimes de retraite. Ils ne pouvaient l'ignorer et leur pessimisme cachait probablement leur sentiment de culpabilité. Ce sentiment était d'autant plus justifié que les jeunes ont payé plus tôt que prévu les défaillances de la génération précédente et beaucoup vivent désormais dans la précarité[1].

Maintenant notre pays n'a plus le choix. Il ne peut attendre l'arrivée d'un homme providentiel qui viendrait nous sauver. Pour éviter le dépérissement de notre économie, nous devons tous contribuer financièrement à son redressement. L'État doit tailler dans les dépenses publiques pour réduire son déficit et alléger significativement les charges qui pèsent sur les entreprises.

Nos concitoyens accepteront des sacrifices si l'État donne l'exemple de la rigueur et s'ils ont l'espoir de jours meilleurs.

Les entreprises petites, moyennes et grandes peuvent répondre à cet espoir car ce sont elles qui créent la richesse de notre pays et parce qu'elles emploient plus de 15 millions d'hommes et de femmes dans notre pays. Ce sont elles qui embauchent plus de 70 % des jeunes qui sortent du système éducatif avec ou sans diplôme.

Ces entreprises seraient les premières victimes de notre déclin. Ce sont les premières qui ont intérêt à voir dans le

1. Rappelons que, en 2011, 24 % des jeunes de 15 à 25 ans étaient au chômage en France contre 5,5 % en Allemagne.

Copyright © 2014 Dunod.

changement des chances à saisir plutôt que d'être obnubilées par les dangers.

Pour exploiter les opportunités, elles doivent nécessairement changer leurs méthodes de management. Ainsi elles inciteront les enseignants à modifier leur manière d'enseigner et redonneront de l'espoir aux jeunes.

De multiples opportunités

De multiples opportunités s'offrent à nos entreprises.

Les pays émergents : un marché considérable

Ce marché est de 7 milliards d'individus[1]. Il est vrai que 4 milliards d'entre eux vivent au-dessous du seuil de pauvreté mais 3 milliards appartiennent à la classe moyenne ou à la classe aisée et leur nombre ne cesse d'augmenter.

Ce marché contribue déjà aux performances de nos grands groupes mais il est aussi à la portée des entreprises de taille intermédiaire et de nombreuses PME.

Si nos entreprises peuvent trouver des clients dans les pays émergents, peuvent-elles résister à la concurrence des produits étrangers sur notre propre marché ? Non si leurs fabrications demandent beaucoup de main-d'œuvre non qualifiée et dont leurs prix de vente conditionnent la décision d'achat de leurs clients. Mieux vaut dans ces cas-là tenter de maîtriser la distribution et sous-traiter la fabrication dans les pays émergents.

1. Dont 1 milliard en Afrique.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Dans les secteurs à plus forte valeur ajoutée, la situation est différente car les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les NTIC, ont modifié les processus de production, de vente et de communication[1].

La productique pour éviter la concurrence des pays émergents

La productique a débouché sur la conception de machines programmables qui donnent la possibilité de fabriquer des produits sur mesure tout en bénéficiant des gains de productivité qui étaient auparavant réservés aux productions à la chaîne employant de nombreux salariés peu qualifiés[2].

Les robots peuvent remplacer cette main-d'œuvre et permettre, par conséquent, de résister à la concurrence des pays émergents dans l'industrie ou la construction. Ils donnent aussi la possibilité de mettre rapidement des produits sur le marché et de s'affranchir des délais d'acheminement qui sont au moins de 30 jours lorsque ces produits viennent par voie maritime de l'Inde ou de la Chine. La facilité avec laquelle il est possible de reprogrammer un robot offre surtout aux entreprises l'opportunité de s'adapter rapidement aux besoins de leurs donneurs d'ordre ou

1. Les NTIC englobent les technologies et services électroniques et informatiques (commerce électronique, matériel informatique, logiciels et services informatiques), les équipements et services de télécommunication (serveurs, réseaux, téléphone fixe et mobile), les équipements et services audiovisuels (télévision, vidéo, cinéma, jeux).
2. La productique concerne notamment les machines-outils à commande numérique qui sont pilotées par ordinateur.

Copyright © 2014 Dunod.

aux goûts changeants de leurs clients, y compris dans des secteurs comme celui de l'habillement.

Il est vrai que les pays européens, et notamment la France, sont en retard sur les États-Unis et le Japon en productique[1]. Notre pays s'efforce toutefois de combler ce retard et c'est pourquoi il existe des opportunités pour le secteur de la machine-outil. Une entreprise désireuse d'acquérir des robots peut dans l'intervalle se procurer le matériel à l'étranger et, si nécessaire, s'allier à d'autres PME pour l'acheter.

Contrairement à ce que pouvait laisser craindre la crise financière de 2008, les prêts bancaires à moyen terme accordés aux entreprises, et notamment aux PME, pour financer leurs investissements en matériel et outillage, n'ont pas été asséchés[2]. Les banques sont simplement plus exigeantes et veulent s'assurer que les projets qui leur sont présentés seront suffisamment rentables pour permettre aux emprunteurs de rembourser leurs prêts.

La métamorphose ou le grand bouleversement d'Internet

Depuis l'arrivée d'Internet dans presque tous les foyers, bien des recettes d'hier ne sont plus valables aujourd'hui. Internet a changé les habitudes de communication, de consommation, d'apprentissage et de formation.

1. Chaque année la zone euro investit en moyenne 2 % de son produit intérieur brut (son PIB) dans les NTIC contre 4,5 % aux États-Unis. Les gains de productivité découlant de ces NTIC sont de l'ordre de 0,6 % du PIB européen contre 2,4 % aux États-Unis.
2. Sont considérés comme crédits à moyen terme des crédits de 2 ans à 5 ans.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les nouvelles technologies ont révolutionné la production mais la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel a fait aussi le succès des ventes par Internet alors qu'au début des années 2000 ces ventes se heurtaient à la difficulté de visionner les articles commercialisés et au manque de sécurité des moyens de paiement.

Avec Internet, toutes les entreprises, et notamment les PME, disposent d'un outil de communication efficace et peu coûteux pour trouver, dans les pays émergents, des clients intéressés par des produits ou services et notamment ceux qui reflètent notre style de vie (luxe, mode, meubles, loisirs…) ou qui bénéficient d'atouts technologiques.

Internet offre aussi de multiples opportunités aux créateurs d'entreprises car c'est la première fois qu'ils peuvent accéder directement et à faible coût au marché national, voir international. Dans les domaines à fort potentiel la concurrence est rude et l'avantage est à celui qui arrive à conquérir la première place sur le marché. Cela exige le plus souvent des investissements publicitaires importants qui ne peuvent pas être financés par des crédits bancaires car les risques d'échec ne sont pas négligeables. Une solution consiste à s'associer avec des business angels ou des fonds d'investissement qui apporteront de l'argent en contrepartie d'une partie du capital de l'entreprise[1].

1. Les business angels ou « anges d'affaires » sont souvent d'anciens chefs d'entreprise susceptibles d'apporter des montants qui excèdent rarement 200 000 €. Les sociétés d'investissement peuvent mobiliser des montants beaucoup plus importants mais elles préfèrent financer le développement d'une PME (on parle alors de « capital développement ») qu'une création d'entreprise (avec du « capital-création » ou « capital-risque »).

Copyright © 2014 Dunod.

Il est vrai que des fonds d'investissements veulent récupérer leur mise dans un délai de 5 à 10 ans et que des chefs d'entreprise peuvent être dépossédés de leur entreprise si leurs associés financiers ne réalisent pas de solides plus-values. Mieux vaut le savoir et rester prudent dans les prévisions de chiffre d'affaires et de bénéfices. Fort heureusement, dans tous les secteurs d'activité il existe des « niches » qui n'intéressent pas les concurrents puissants et qui permettront à des petites entreprises de bien vivre.

Mais Internet n'est pas la seule source d'opportunités pour les entreprises et les créateurs. Il existe des milliers d'opportunités dans tous les autres secteurs d'activité.

Des milliers d'opportunités dans les autres secteurs d'activité

Une idée de création de produit ou de service est une bonne idée si elle permet de satisfaire aux besoins d'un nombre suffisant de clients et si elle peut être commercialisée à un prix acceptable par ces clients et rentable pour l'entreprise. Si vous regardez le monde qui vous entoure vous trouverez un grand nombre d'opportunités susceptibles de répondre à des besoins qui ne sont pas satisfaits ou qui sont mal satisfaits. Notre pays à de grands progrès à faire en matière d'amélioration des services apportés aux clients et beaucoup d'entreprises pourraient augmenter leur rentabilité si elles considéraient ces clients comme des « clients rois ».

Faites l'expérience suivante : pendant toute une journée, pour chacun des objets et des services que vous utilisez, posez-vous la question suivante : suis-je entièrement

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

satisfait de ce produit, de ce service ou aimerais-je qu'il soit amélioré ? Pour mon petit-déjeuner je dois ouvrir un sachet de pain de mie avec les dents, pourquoi diable le fabricant n'a-t-il pas inventé un dispositif d'ouverture avec une languette très visible et dont l'utilisation serait évidente même pour des enfants qui ne sauraient pas lire ? Je dois passer l'aspirateur avant de quitter mon domicile. Suis-je satisfait de cet aspirateur ? Quelle fonction doit-il assurer ? Oter la poussière ? À l'ère de la conquête spatiale, trouvez-vous normal de continuer à utiliser un appareil qui n'a guère évolué depuis 50 ans ? Je dois prendre le taxi puis le métro. Si j'étais chauffeur de taxi, que ferais-je pour mieux gagner ma vie en augmentant la satisfaction de mes clients ? Il pleut, le chauffeur de taxi a mis en marche ses essuie-glaces. Est-il normal qu'on utilise encore ces machins ? À l'évidence il existe beaucoup d'opportunités pour améliorer la qualité de l'accueil dans les magasins, les restaurants, les administrations. Y êtes-vous reçu avec le sourire ? Avez-vous le sentiment d'être vraiment considéré comme quelqu'un d'important ?

Je me souviens d'un grand magasin dont tout le personnel avait été formé pour que chacun dise « Bonjour Monsieur » ou « Bonjour Madame » à chaque client qui pénétrait dans ce magasin et avant même que ledit client ait pu placer un mot. Étant un peu sourd je n'avais pas entendu le « Bonjour Monsieur » et d'emblée j'avais demandé le prix d'un article. Le vendeur avait alors pris un air revêche pour me dire « Monsieur, je viens de vous dire bonjour ». Tout penaud, j'avais répondu « Excusez-moi » et j'avais quitté le magasin sans rien acheter mais sans oublier de lui dire « Au revoir Monsieur ».

Copyright © 2014 Dunod.

Dans presque toutes nos entreprises, depuis le petit commerce jusqu'aux multinationales l'amélioration de la qualité du service aux clients constitue la première opportunité pour fidéliser les clients et gagner de l'argent.

Parlons maintenant du financement de nos entreprises qui serait aujourd'hui compromis par les changements intervenus dans notre environnement.

En fait, il n'est pas très difficile de financer les bâtiments et machines d'une entreprise par des crédits bancaires à moyen terme et il n'est pas très compliqué de trouver des associés financiers pour des projets à fort développement potentiel. Le problème des PME, c'est de financer leurs besoins à court terme.

Financer les besoins à court terme n'est pas une mission impossible

Une entreprise est en dépôt de bilan si elle n'est plus en mesure de faire face à des dépenses immédiatement exigibles avec des ressources immédiatement disponibles. Si elle n'a plus assez d'argent en banque ou en caisse pour payer son personnel, ses charges sociales ou ses fournisseurs et si les banquiers refusent de lui accorder des crédits à court terme sous forme de découvert ou d'escompte, elle est juridiquement en état de cessation de paiement et risque de disparaître[1].

1. Si une entreprise accorde un délai de paiement à un client, elle peut demander à ce client d'accepter de signer une traite du montant de sa dette. La banque peut se charger de l'encaisser à l'échéance et de régler dès maintenant son montant à l'entreprise en déduisant de ce montant des frais d'escompte.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Le coupable d'un dépôt de bilan n'est pas le banquier mais le manque de trésorerie de l'entreprise. Pour accorder des découverts à ses clients, les banques commerciales utilisent l'argent de leurs déposants. Il est donc normal qu'elles craignent de perdre cet argent.

Ce manque de trésorerie d'une entreprise est souvent imputable aux délais de règlement trop importants qu'elle consent à ses clients or ces délais sont désormais plafonnés à 60 jours au maximum.

Le poids excessif des charges sociales a sans aucun doute largement contribué aux difficultés des entreprises dans le passé mais celles-ci bénéficient maintenant d'exonérations sociales qui ne sont pas négligeables[1].

Les difficultés rencontrées par nos PME sont-elles avant tout la conséquence de la concurrence des pays émergents ?

En 2012, la balance commerciale de la France a été déficitaire de 67 milliards d'euros. Le déficit avec l'Asie était de 21 milliards alors que le déficit de nos échanges commerciaux avec l'Europe était deux fois plus important : 40 milliards ![2]

La balance commerciale d'un pays doit être maniée avec précaution car un déficit est le résultat de multiples facteurs et notamment la consommation des ménages, les importations

1. Les salaires au SMIC bénéficient d'une quasi-exonération de charges sociales et pour les salaires inférieurs à 130 % du Smic les entreprises bénéficient d'un crédit d'impôt, le CICE, qui est égal à 6 % du montant de ces salaires.
2. En 2012 le déficit était de 7,1 milliards avec la Belgique, 4,8 milliards avec l'Irlande, 6,9 milliards avec les États-Unis. Pour la première fois, nos échanges avec l'Afrique étaient déficitaires de 1,1 milliard.

Copyright © 2014 Dunod.

de pétrole ou le niveau des taux de change. La dégradation de la balance commerciale française traduit cependant la perte de compétitivité de nos entreprises mais elle montre aussi que la concurrence des pays émergents n'a pas été la cause principale de cette perte de compétitivité. Ce sont nos échanges avec les pays européens qui se sont le plus dégradés et notamment avec l'Allemagne. En 2012 notre déficit commercial avec ce pays était de 18 milliards contre 16,5 milliards l'année précédente.

En 2012, la balance commerciale allemande était excédentaire de 188 milliards (contre 159 milliards en 2011). Les échanges commerciaux de l'Allemagne avec l'Asie étaient excédentaires de 12 milliards et cet excédent était largement imputable à ses PME. Celles-ci avaient largement bénéficié du commerce avec les pays émergents.

La dégradation de la situation financière de nos entreprises n'est donc pas une fatalité. D'ailleurs, dans tous les secteurs touchés par la crise, il existe des PME françaises qui sont performantes, malgré la concurrence des pays émergents, malgré le poids des charges sociales et malgré la difficulté d'obtenir des crédits bancaires à court terme.

Pourquoi sont-elles performantes ?

Parce qu'elles ont à leur tête des dirigeants qui sont ouverts sur leur environnement et qui ont été capables de motiver leurs collaborateurs pour qu'ils relèvent de nouveaux défis. Ces dirigeants ont osé faire de ces collaborateurs de véritables entrepreneurs et c'est pourquoi ils ont gagné.

Mais qu'en est-il des grandes sociétés auxquelles on reproche aujourd'hui de privilégier le profit à court terme sous la pression de leurs actionnaires ?

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

En fait, ces grandes sociétés, comme les PME, sont obligées de faire des profits pour survivre.

Sans profit point de salut

Sans profits les entreprises ne peuvent autofinancer leurs investissements, elles ne peuvent trouver d'associés financiers pour augmenter leur capital et elles sont à la merci du moindre incident de paiement.

Les grandes sociétés qui sont critiquables sont celles qui maximisent leurs profits immédiats en démotivant leur personnel, en exploitant leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, en sacrifiant leurs investissements ou leur recherche-développement.

Il est aujourd'hui banal de dire que les grandes entreprises à structure familiale, qui contrôlent leur capital, ne pratiquent pas ce genre de procédé et c'est pourquoi elles résistent mieux à la crise.

Il est également banal de dire que les autres grandes entreprises qui sont introduites en bourse privilégient la rentabilité à court terme sous la pression de leurs actionnaires.

En réalité, il n'est pas évident pour les actionnaires d'une société de contrôler les décisions d'un conseil d'administration compte tenu des modalités de désignation des nouveaux administrateurs. Ces actionnaires ont certes le droit d'élire les nouveaux membres du conseil d'administration mais c'est le conseil lui-même qui établit la liste des candidats. L'assemblée générale des actionnaires ne peut que valider cette liste ou la refuser or un refus serait perçu comme un désaveu de toute la gestion.

Copyright © 2014 Dunod.

En France, pour soumettre une résolution en assemblée générale, un actionnaire doit détenir au moins 0,5 % du capital si celui-ci est supérieur à 15 millions d'euros. Pour une entreprise comme la Société Générale, dont le capital social excède 500 millions d'euros, un actionnaire ne peut demander l'inscription d'une résolution que s'il détient un nombre d'actions dont la valeur nominale totale atteint au moins 2,6 millions d'euros. Si ce n'est pas le cas, il doit rassembler d'autres actionnaires sur sa proposition afin d'atteindre le pourcentage minimum de 0,5 %. C'est le plus souvent une opération difficile dans un groupe dont l'actionnariat est éclaté car cet actionnariat est généralement divisé sur la stratégie à adopter.

Si le président et son conseil d'administration souhaitent privilégier la rentabilité à moyen ou long terme en limitant le montant des dividendes distribués afin de pouvoir autofinancer les investissements ou augmenter les budgets de recherche et développement, les actionnaires pourront difficilement s'y opposer car le pouvoir est en fait concentré entre les mains de quelques dirigeants.

Si, au contraire, une grande société recherche le profit à court terme au risque de compromettre son développement futur, on peut penser que son conseil d'administration et son président adhèrent à cette stratégie et que leur but est de s'enrichir personnellement. On peut alors douter qu'ils soient porteurs des valeurs évoquées dans les pages précédentes.

Fort heureusement, une telle situation est moins fréquente qu'on pourrait le penser car les analystes financiers ne se préoccupent pas uniquement de la rentabilité à court terme

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des sociétés et il en est de même pour ceux qui spéculent en bourse. Les réseaux sociaux sont d'ailleurs parfaitement capables de dénoncer les dirigeants qui privilégient leur intérêt personnel à celui de leur entreprise[1].

Il serait donc injuste de mettre les grandes sociétés au ban des accusés au motif que certains dirigeants se sont mal comportés. Nos 200 grandes entreprises emploient 3,9 millions de salariés. Elles font vivre des milliers de sous-traitants et réalisent 30 % de notre produit intérieur brut. Nos 4 700 entreprises de taille intermédiaire emploient 2,9 millions de personnes. Cela signifie que les entreprises de plus de 250 personnes emploient la moitié de tous les salariés de notre secteur marchand. Démotiver leurs dirigeants aurait des conséquences catastrophiques pour notre pays[2].

Aujourd'hui, les chefs d'entreprise, qu'ils soient artisans, commerçant, dirigeants de PME et de grandes sociétés doivent affronter le même défi : être ouverts sur leur environnement pour y saisir les opportunités et mobiliser leurs collaborateurs pour les exploiter.

---

1. Ces réseaux sociaux pourraient toutefois prôner la solution adoptée par de grandes sociétés allemandes dont les statuts prévoient que leurs présidents ne peuvent bénéficier de bonus ou de stock options que s'ils donnent leur caution personnelle à leur entreprise. Cette caution est d'un montant important et elle peut être conservée par l'entreprise si le cours de bourse de celle-ci diminue.
2. Rappelons que sont considérées comme des petites entreprises (P.E.) celles de 0 à 9 salariés, comme P.M.E. celles de 10 à 249 salariés, comme entreprises de taille intermédiaire (E.T.I.) celles de 250 à 5 000 salariés et comme grandes entreprises (G.E.) celles de plus de 5 000 salariés.

Copyright © 2014 Dunod.

Ils réussiront s'ils cultivent leurs qualités de stratèges, de leaders et de gestionnaires.

Mais dans un monde qui change de plus en plus vite un homme seul n'est plus capable de détecter toutes les opportunités et tous les dangers qui découlent du changement. Il doit désormais associer tous ses collaborateurs à la recherche de ces opportunités et à leur mise en œuvre. Pour cela il n'existe qu'une solution : faire de tous ces collaborateurs de vrais entrepreneurs.

Les responsables politiques peuvent y contribuer en cultivant leurs qualités de leaders-entrepreneurs.

Et si les jeunes comprennent que leur avenir repose sur leur capacité à prendre en mains leur destin alors tous les espoirs nous sont permis.

Faire des collaborateurs de vrais entrepreneurs

« On obtient des résultats en exploitant les opportunités, non en résolvant des problèmes. »

Peter Drucker

Beaucoup vous diront que c'est une mission impossible. L'histoire du sous-marin des nageurs de combat devrait prouver le contraire.

Histoire du sous-marin des nageurs de combat

Le capitaine Gildas L. commandait les nageurs de combat. Je l'ai rencontré pour la première fois dans la citadelle de Perpignan. Jeune officier, j'allais quitter …

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

...

le 11e bataillon parachutiste de choc à la suite d'une blessure qui m'interdisait de sauter en parachute. Je m'apprêtais à grimper dans un camion lorsqu'une voix forte traversa la cour du cantonnement.

— Eh vous là-bas, je voudrais vous parler !

Je m'approchai de l'officier qui m'interpellait.

— Vous avez fait des mathématiques ?

— Oui mon capitaine.

— Vous vous y connaissez en hydrodynamisme ?

— Oui, mon capitaine, c'est la même chose que l'aérodynamisme à vitesse supersonique (je venais de lire cela dans un "Que sais-je").

— Prenez votre barda. Vous monterez dans l'hélicoptère qui arrive dans cinq minutes et vous rejoindrez Ajaccio pour nous fabriquer un engin sous-marin.

Et il ajouta :

— Avec moi vous continuerez de sauter en parachute et vous ne pourrez pas vous casser la jambe puisque vous sauterez en mer. Il me serra la main et me tourna le dos. »

Le lendemain, un bon dîner avait été organisé en l'honneur du jeune « ingénieur » attendu par les cinq officiers et les quarante sous-officiers qui constituaient l'unité des nageurs de combat.

À la fin de la soirée, on me fit visiter mon PC (!), une ancienne chambre aux murs couverts de graphiques, puis on m'annonça l'objet de ma mission : construire un engin capable d'emporter deux nageurs de combat et des charges explosives (rien que cela !), indétectable, plus rapide et plus léger que les engins existant à l'étranger (et allez donc !). On m'annonça ensuite que

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

tous les nageurs de combat étaient volontaires pour manier le marteau, la scie à métaux et le fer à souder.

Ma nuit fut difficile mais les craintes que j'éprouvais furent sans lendemain. Personne ne connaissait mon « Que sais-je ? » et personne ne possédait la moindre connaissance en hydrodynamisme ou en aérodynamisme. Mais ils avaient déjà réussi à construire un prototype ! Et j'allai de découverte en découverte.

Tous les matins, les nageurs partaient s'entraîner et tous les midis, ils abandonnaient la combinaison de plongée pour endosser l'habit d'ouvrier, cadre ou contremaître. Le centre se transformait alors en entreprise, une entreprise dans laquelle chacun connaissait exactement ses fonctions et l'étendue de ses responsabilités. Une ambiance étonnante régnait dans les ateliers. Chacun y parlait avec enthousiasme de son bébé comme si lui-même l'avait conçu et chacun se sentait fier de travailler, d'expérimenter et de gagner.

Le patron donnait lui-même l'exemple en parlant avec passion du sous-marin qui allait détrôner les Maïales italiens, les SDV américains et les engins israéliens. En le regardant parcourir l'atelier je sentais combien il respectait ses hommes et combien il appréciait leurs performances. Il sanctionnait sans hésiter ceux qui se servaient de leur grade pour abaisser leurs subordonnés. Toujours là pour réconforter ceux qui traversaient des difficultés, il n'hésitait pas à bousculer les règlements lorsque ces derniers freinaient l'efficacité de son unité et il s'amusait ensuite des situations cocasses que cela pouvait provoquer.

Cet homme était grand officier de la légion d'honneur. Il avait reçu la Silver Star car il s'était rendu célèbre en 1951, sur la colline de Wonju sur le front de Corée.

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

…

Son courage et son optimisme à toute épreuve cachaient pourtant un tempérament prudent, qui le poussait à prévoir toujours le pire afin de pouvoir trouver d'autres solutions pour concrétiser ses idées. Ce type d'exercice favorisait sans nul doute son agilité intellectuelle et la rigueur de ses raisonnements.

En dressant le bilan des atouts et faiblesses de son « entreprise », il avait conclu que pour réussir à construire l'engin mieux valait faire venir « un œil neuf » susceptible de repenser le projet et il avait agi très vite. Demandant les dossiers de tous les officiers du bataillon, il tomba sur le mien et déploya une telle énergie qu'en un temps record il obtint mon transfert. Lorsqu'il m'interpella dans la cour du cantonnement, il savait que j'avais préparé les concours des grandes écoles d'ingénieurs, il connaissait mes faiblesses en hydrodynamisme mais il avait décidé de mettre tout le personnel à ma disposition pour repenser le sous-marin.

La confiance qu'il plaça en moi me donna l'énergie qui me permit d'assimiler très vite les connaissances dont j'avais besoin pour mener à bien ma mission.

Après mon arrivée, les coups de marteau redoublèrent et le centre consomma une quantité impressionnante d'oxygène, mais ce gaz n'était pas utilisé dans nos appareils de plongée à circuit fermé mais dans les appareils à souder.

Vous conter l'histoire du sous-marin nous entraînerait trop loin. Sachez simplement que douze mois après mon arrivée l'engin était achevé et correspondait en tous points aux spécifications qui m'avaient été fixées. Nous l'avions baptisé le Vostok 001. Cet engin a joué un rôle opérationnel très important par la suite. Il a

…

Copyright © 2014 Dunod.

…
été l'œuvre de quelques officiers et d'une quarantaine de sous-officiers auxquels un capitaine avait donné le maximum de responsabilités. Il avait transformé des nageurs de combat en vrais entrepreneurs.

Historiquement, les premières entreprises ont été des « entreprises » militaires, mais les entreprises commerciales existent aussi depuis des millénaires. Nul n'a besoin d'être un grand économiste pour savoir que les grands généraux et les grands capitaines d'industrie ont toujours été des leaders-entrepreneurs possédant des qualités de stratèges, de meneurs d'hommes et de gestionnaires.

Il est vrai que l'importance respective de ces trois qualités a varié au cours du temps mais aujourd'hui les dirigeants doivent les développer simultanément, ce qui n'est pas évident.

Inculquer ces qualités à tous leurs collaborateurs pour en faire de vrais entrepreneurs c'est encore moins évident car notre système éducatif ne s'est pas fixé pour mission de développer les qualités humaines des jeunes qu'il est chargé de former. Leurs cours ont privilégié l'intelligence logico-mathématique et verbale, le raisonnement déductif, la capacité d'analyse et de synthèse et non la curiosité, l'imagination, la capacité à travailler en équipe et l'intelligence des relations humaines.

Ces qualités-là conditionnent le succès d'un leader-entrepreneur et il est important que les enseignants cultivent eux aussi ces qualités pour mieux les transmettre

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

à tous leurs élèves. C'est là un beau défi qui leur permettra de jouer un rôle clé dans le développement de nos entreprises et de notre économie. Cela ne les transformera pas en « suppôts du capitalisme » mais au contraire redonnera à leur profession son prestige passé. C'est pourquoi les développements qui suivent concernent aussi bien les dirigeants que les professeurs, les jeunes et leurs parents.

Chefs d'entreprise, soyez tous des leaders-entrepreneurs

Un dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise, ne peut transformer ses collaborateurs en entrepreneurs que s'il est lui-même un stratège, un meneur d'hommes et un bon gestionnaire financier. Que recouvrent ces qualités et comment les développer ?

Stratège ?

Être stratège, cela ne consiste pas uniquement à étudier le potentiel d'opportunités d'expansion ou de diversification. Cela signifie d'abord rester ouvert sur l'environnement pour y détecter ces opportunités mais aussi les dangers susceptibles de menacer l'entreprise[1]. La stratégie est un art autant qu'une science et cet art repose notamment sur la curiosité, l'imagination et l'agilité mentale des managers ; qualités qui peuvent se développer.

1. On considère comme opportunités d'expansion celles qui concernent le secteur actuel d'activité de l'entreprise (amélioration de ses produits ou services ou recherche de nouveaux marchés pour ces produits ou services). Sont considérées comme opportunités de diversification les opportunités étrangères à son secteur d'activité.

Copyright © 2014 Dunod.

Pour rester ouvert sur l'environnement il faut cependant un minimum de disponibilité et un dirigeant ne peut l'obtenir qu'en délégant le maximum de responsabilités à ses collaborateurs grâce à ses qualités de meneur d'hommes.

Meneur d'hommes ?

Aujourd'hui, mobiliser les collaborateurs c'est faire en sorte qu'ils acceptent les responsabilités et qu'ils les assument avec efficacité.

L'exercice n'est pas facile car beaucoup de dirigeants se noient dans mille difficultés quotidiennes et sont tentés de mesurer leur efficacité à leur capacité à résoudre eux-mêmes ces difficultés. Ils délèguent uniquement ce qu'ils n'ont pas le temps (ou l'envie) de faire et cantonnent leurs collaborateurs dans un rôle de simples exécutants.

Pour que des collaborateurs acceptent de prendre des initiatives, leur patron doit avoir le courage de leur abandonner une partie de son pouvoir. Il doit aussi accepter l'idée qu'ils puissent devenir meilleurs que lui y compris dans les domaines où lui-même excelle.

Gestionnaire financier ?

L'importance de cette qualité a été révélée par la crise de l'immobilier de 1992. Cette année-là, plus de 300 000 salariés ont perdu leur emploi et plus de 60 000 entreprises françaises ont déposé leur bilan contre 8 700 en 1973.

La crise est venue d'une baisse des prix de l'immobilier alors que ces prix avaient doublé de 1985 à 1992. Confrontés

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

à une chute de leurs bénéfices, beaucoup de patrons du bâtiment ont tenté d'augmenter leur chiffre d'affaires en accordant des délais de paiement plus importants à leurs clients. Grave erreur car les banquiers ne pouvaient augmenter fortement leurs crédits à court terme. Cette année-là les dirigeants survivants ont réalisé qu'il n'était pas difficile de maîtriser quelques notions de gestion financière mais il était trop tard pour tous ceux qui avaient déposé leur bilan.

Difficile d'être à la fois stratège, leader et gestionnaire financier

Les présidents de grands groupes vous diront volontiers qu'ils sont nécessairement des bons stratèges car ils sont entourés de spécialistes auxquels ils ont beaucoup délégué. Cela est généralement le cas… sauf pour les patrons qui privilégient le profit à court terme.

Ces dirigeants-là s'entourent le plus souvent d'analystes auxquels ils demandent de détecter les réductions de coûts, notamment en personnel, qui sont réalisables, et d'imaginer des stratégies profitables qui consisteront, par exemple, à privilégier les activités les plus rentables à brève échéance, comme la finance et le marketing au détriment de la production et de la vente. Pour ces analystes, ce qui est noble c'est de prendre des décisions, pas de les mettre en œuvre. Ils n'ont d'ailleurs pas été formés au management des hommes et ce qui les intéresse d'abord c'est le pouvoir et l'argent. Si leurs ambitions ne sont pas satisfaites ils quitteront l'entreprise en laissant les subordonnés supporter les conséquences de leurs erreurs éventuelles. Dans ce contexte il ne faudra pas s'étonner si la motivation des collaborateurs reste du domaine des vœux pieux.

Copyright © 2014 Dunod.

Les patrons de PME sont dans une situation différente car ils vivent en permanence au contact de leurs salariés et parce que leur rémunération n'a rien à voir avec celle des grands patrons. Beaucoup d'entre eux sont persuadés qu'il n'est pas facile de rester ouvert sur leur environnement si les problèmes auxquels ils sont confrontés peuvent mener leur entreprise au dépôt de bilan. Ils pensent aussi qu'il n'est pas évident pour des hommes ou des femmes d'action de consacrer du temps à l'assimilation des règles de bonne gestion financière. Ces dirigeants vous diront surtout combien il est difficile pour un patron d'abandonner une partie de son pouvoir à des collaborateurs lorsqu'on a créé soi-même son entreprise et qu'on a été habitué à tout faire. Ils ajouteront que s'ils délèguent trop, des erreurs seront forcément commises et que faute de temps et d'argent il ne sera pas possible de les corriger.

Ces idées reçues qui sont des obstacles à la délégation

D'autres dirigeants sont convaincus que leurs collaborateurs constituent le principal obstacle au changement car ils privilégient leur intérêt personnel à celui de leur entreprise. Ils pensent également que pour introduire le changement ils doivent modifier eux-mêmes leur style de commandement et qu'il s'agit là d'une tâche quasi impossible.

Les motivations des collaborateurs : un obstacle à la délégation ?

Pourquoi serait-il anormal que les individus mettent leurs intérêts personnels avant ceux de leur entreprise ou de leur patron ? Est-il anormal qu'un homme ou une femme veuille assurer correctement sa subsistance, qu'il ait besoin d'être

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

respecté, de se respecter lui-même et de donner un sens à sa vie professionnelle ?

Le principal obstacle à la délégation, ce sont les dirigeants qui inconsciemment voudraient façonner autrui à leur propre image et pensent qu'ils devraient modifier leurs propres méthodes de commandement.

Modifier ses méthodes de commandement : une obligation ?

En fait, il n'existe pas de style idéal de commandement contrairement à ce que peuvent laisser croire de nombreux auteurs adeptes du management participatif. Si un style idéal existait il devrait être compatible avec les attentes de tous les collaborateurs or ces attentes varient d'un individu à l'autre. Certains veulent décider et d'autres exécuter, certains désirent avoir une grande liberté de manœuvre et d'autres préfèrent recevoir des directives précises. Certains sont sensibles aux satisfactions morales et d'autres à la rémunération. Si un style de management existait il devrait également s'adapter à la situation économique de l'entreprise, à ses habitudes, ses coutumes, la nature de ses structures, de ses systèmes de contrôles bref, à tellement d'éléments qu'on ne doit pas s'étonner de constater qu'il existe en fait autant de styles de commandement qu'il existe de dirigeants. Et si un patron modifie la manière dont il prend ses décisions, c'est le plus souvent sous la pression de difficultés mais lorsque ces difficultés s'éloigneront il reprendra ses méthodes habituelles.

Un manager doit toutefois comprendre combien il est important pour lui de prendre conscience de la manière dont

Copyright © 2014 Dunod.

il prend ses décisions car il n'y a rien de plus démotivant que de travailler avec un patron qui déclare à ses collaborateurs qu'il veut leur donner le maximum de pouvoir alors qu'en fait il veut tout décider et tout régenter. Ses collaborateurs le jugeront sur ses actes et non sur ses déclarations et s'ils ont le sentiment d'être manipulés ils refuseront de jouer le jeu.

Mais prendre conscience de ses méthodes de management ce n'est pas suffisant. Le dirigeant doit surtout prendre conscience de ses objectifs personnels car les idées reçues que nous avons évoquées ne sont que le reflet du principal obstacle au commandement : la méconnaissance par le dirigeant de ses propres objectifs.

Un préalable à la délégation : la prise de conscience par le dirigeant de ses motivations, de ses objectifs

Connaître nos qualités et nos limites c'est important, mais il est encore plus important de savoir où on veut aller.

Peut-on imaginer que des patrons n'aient jamais réfléchi à ce qu'ils attendent de la vie ? Certainement, car beaucoup se plongent dans leurs activités quotidiennes en espérant inconsciemment que les événements viendront naturellement leur révéler ce qu'ils devraient faire pour être heureux. Et comme la vérité reste cachée, ils s'en consolent en protégeant un peu plus leur territoire sans réaliser qu'ils sont devenus prisonniers de leurs activités et que celles-ci sont prisonnières de leur personnalité. Ces dirigeants-là sont tentés de centraliser des décisions qu'ils pourraient déléguer, d'arbitrer des conflits mineurs dont

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

les collaborateurs pourraient se charger, de conserver par-devers eux des informations qu'ils distilleront au goutte à goutte pour mieux affirmer leur autorité. Ces dirigeants voudront façonner la personnalité d'autrui à leur image et ils ne verront chez les collaborateurs que les défauts au lieu d'y voir les qualités susceptibles de favoriser leurs projets. En fait, ils n'ont pas de vrai projet sinon celui de protéger leurs acquis tout en prétendant que leur objectif dans la vie c'est de développer leur entreprise. Et s'ils souhaitent la développer, dans quel but ? pour gagner beaucoup d'argent ? pour se dépasser ? Désirent-ils satisfaire un goût prononcé du pouvoir ? Recherchent-ils la notoriété ? un statut social élevé ? être indépendants ? s'épanouir dans les contacts humains ? dans une activité intellectuelle ? artistique ? Bref, quel serait leur plus beau rêve à 10 ans si aucun obstacle ne s'y opposait ?

Si c'est effectivement la réussite de leur entreprise, sont-ils clairs sur deux éléments importants : la rentabilité de cette entreprise et sa croissance ? Mais quel type de rentabilité ? Sa rentabilité par rapport au chiffre d'affaires ? Par rapport aux sommes qu'ils ont personnellement investies dans l'affaire ? Quel type de croissance recherchent-ils ? la croissance du chiffre d'affaires ? la croissance de ses effectifs en personnel ? la croissance de sa part de marché ?

N'y aurait-il pas un troisième objectif, qualitatif celui-là, dont la réalisation leur permettrait d'être pleinement heureux ?

Les grands dirigeants que j'ai la chance de côtoyer ont des styles de management différents mais ils savent tous où

Copyright © 2014 Dunod.

ils veulent aller. C'est certainement la raison pour laquelle ils ont au moins une qualité en commun : ils savent écouter leurs collaborateurs car ils ont compris que ce sont eux qui peuvent favoriser la réalisation de leurs objectifs.

Mais quand bien même les chefs d'entreprise seraient clairs avec eux-mêmes et quand bien même ils verraient uniquement chez leurs collaborateurs les qualités susceptibles de favoriser leurs projets, cela suffira-t-il pour que ces derniers acceptent d'exercer des responsabilités ?

Cela n'est pas sûr car l'art de motiver ne s'apprend pas dans une salle de cours mais sur le terrain. Il exige une autre forme d'intelligence que l'intelligence théorique classique, c'est l'intelligence des relations humaines. Heureusement, avec du cœur et du courage, cette intelligence peut elle aussi se développer.

Courage et générosité : deux vertus pour s'entourer d'hommes et de femmes capables d'exercer des responsabilités

Les dirigeants performants n'hésitent pas à s'entourer de collaborateurs qui sont désireux de se dépasser et qui ont du caractère.

Mon expérience me permet d'affirmer que la majorité des individus brûlent d'envie de jouer un rôle important au sein de leur entreprise et de pouvoir dire à leurs amis que c'est grâce à eux que cette entreprise fonctionne correctement. Certains rêvent d'être leur propre patron mais la plupart du temps ils n'ont pas été placés dans un contexte favorable à la satisfaction de cette motivation.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Il n'est pas toujours facile de gérer des collaborateurs qui ont du tempérament et c'est pourquoi il faut du courage pour accepter chez eux la différence et « l'irrationnel apparent ». Il faut du courage pour respecter leur désir de sécurité et d'autonomie et laisser à chacun son « jardin secret ». Il faut du courage pour les inciter à se respecter eux-mêmes en réglant eux-mêmes leurs problèmes au lieu de les transférer sur autrui.

Aujourd'hui, le rôle du dirigeant est moins d'organiser, décider et contrôler que d'écouter, communiquer, négocier et souvent concéder. Au lieu d'avoir des idées il doit favoriser l'émergence des idées dans la tête de ceux qui devront les mettre en œuvre.

Courageux, le dirigeant performant est également généreux car il ne se laisse pas dominer par un ego démesuré. Un management déshumanisé n'a jamais conduit à des succès durables et les patrons qui n'ont pas de cœur ne sont pas de vrais leaders.

Les vrais leaders doivent non seulement accepter d'abandonner une partie de leur pouvoir à leurs collaborateurs mais ils doivent aussi leur donner une partie de leur bien le plus précieux : leur temps, pour les écouter, pour percevoir leurs motivations et pour éviter de porter des jugements de valeur prématurés sur leurs préférences et leurs comportements. Ils doivent leur consacrer aussi du temps pour les former afin qu'ils soient capables de prouver leur efficacité. Ces managers qui ont du cœur et du courage ont développé un autre type d'intelligence que l'intelligence théorique ou analytique, c'est l'intelligence émotionnelle et interpersonnelle.

Copyright © 2014 Dunod.

L'intelligence des relations humaines : la clé de l'art de motiver

Il a fallu attendre 1990 pour qu'un auteur américain, Howard Gardner, publie un ouvrage dans lequel il critique la primauté donnée par le management à l'intelligence théorique et à l'utilisation du quotient intellectuel, le fameux Q.I.

De nombreuses personnes semblent ignorer que si le quotient intellectuel traduit la capacité à calculer, mesurer, faire preuve de logique pour résoudre les problèmes et utiliser le langage pour s'exprimer et se faire comprendre d'autrui, il existe bien d'autres formes d'intelligence.

C'est notamment l'intelligence musicale du compositeur et de ses interprètes qui font vibrer une salle, celle de l'architecte qui maîtrise l'espace, l'intelligence du danseur qui utilise son corps pour exprimer des idées ou des émotions, l'intelligence interpersonnelle (ou sociale) qui favorise l'empathie, la tolérance, la coopération, et l'intelligence que certains qualifient d'intelligence émotionnelle, qui nous permet de contrôler nos pulsions négatives.

Ces formes d'intelligence ont été longtemps ignorées par les psychologues, et c'est peut-être la raison pour laquelle les enseignants les ont négligées.

- L'intelligence émotionnelle donne au dirigeant la possibilité de détecter et gérer ses pulsions négatives de colère, de peur ou d'anxiété.
- L'intelligence interpersonnelle permet de mieux comprendre les collaborateurs, leurs intentions, leurs motivations et la manière de composer avec elles.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

La stratégie pourrait être le domaine de l'intelligence théorique et la mobilisation des collaborateurs celui de l'intelligence interpersonnelle et de l'intelligence émotionnelle.

On ne peut cependant caricaturer ainsi la réalité car il est rare qu'une personne ayant un quotient intellectuel élevé soit d'une faible intelligence émotionnelle, mais cette caricature pourrait expliquer que certains grands patrons puissent être de bons stratèges et de mauvais meneurs d'hommes.

Ceux qui au contraire possèdent les trois types d'intelligence savent qu'en cédant à un excès de colère ils peuvent démotiver durablement leurs collaborateurs et que l'important c'est de lâcher prise avant qu'une pulsion négative devienne destructrice. Ils savent aussi que contrôler leurs émotions ne signifie pas les tuer car c'est l'équilibre entre émotions positives et négatives qui contribue à leur bien-être. Prendre conscience de ces émotions fait partie intégrante de la connaissance de soi au même titre que la prise de conscience des objectifs dont la réalisation nous rendrait heureux dans la vie. Nous comprenons toutefois que les dirigeants qui savent où ils veulent aller soient moins enclins à céder aux pulsions négatives et qu'ils soient perçus par leurs collaborateurs comme des hommes ou des femmes ayant le sens de la mesure et avec lesquels il fait bon de travailler.

Ceux qui possèdent l'intelligence des relations interpersonnelles ont également des atouts pour inciter leurs collaborateurs à se dépasser : ils savent que l'empathie est un sentiment qui va de pair avec la générosité.

Le mot empathie, très employé dans le langage courant, désigne cette chaleur humaine qui nous permet de comprendre

Copyright © 2014 Dunod.

ce que ressent la personne qui est en face de nous. Elle repose sur la considération que nous avons pour elle, la confiance que nous avons en elle. Notre but est de l'aider et non de nous donner le sentiment d'être important ou efficace.

La chaleur humaine ne doit pas être confondue avec l'affectivité qui risque d'étouffer l'autre et dont les managers paternalistes se servent le plus souvent pour manipuler leurs subordonnés. Ils pensent que le meilleur procédé pour comprendre ce que ressentent leurs collaborateurs c'est de se mettre à leur place et de les aimer. Quelle erreur ! En s'impliquant affectivement, ils projettent sur ces collaborateurs une image déformée d'eux-mêmes et tentent de résoudre des problèmes qui ne sont pas ceux des personnes qu'ils voudraient aider. Les collaborateurs se sentent incompris mais ils n'osent pas l'avouer à leur patron de peur de le vexer. Ce qu'ils souhaitent c'est avoir un interlocuteur désireux de les écouter pour qu'ils puissent résoudre eux-mêmes leurs problèmes mais pas un patron qui leur dit ce qu'il ferait s'il était à leur place.

Les femmes ont une empathie qui est souvent plus développée que celle des hommes probablement parce que les mères échangent plus volontiers leurs sentiments avec leurs filles qu'avec leurs fils. Le sport d'équipe permet de le constater. Si une femme se blesse au cours d'un match de football ou de basket entre équipes féminines, vous constaterez que le jeu s'interrompt et que toute l'équipe vient consoler la blessée. S'il s'agit d'un match entre hommes, les membres de l'équipe attendent avec impatience l'évacuation du blessé pour pouvoir reprendre la bagarre.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les femmes sont également plus douées pour percevoir les émotions de leurs interlocuteurs.

Être proche des collaborateurs tout en étant différent d'eux c'est un élément important de la délégation. Les collaborateurs devront avoir le sentiment que leur patron les comprend. Ils accepteront que ce patron puisse avoir des objectifs différents des leurs et qu'il puisse être exigeant sur les résultats s'ils savent qu'ils peuvent compter sur lui pour trouver des solutions susceptibles de concilier ses motivations et les leurs.

Oui, mais suffit-il qu'un patron soit clair avec les objectifs qu'il poursuit, qu'il ait du cœur et du courage et qu'il cultive son intelligence des relations humaines pour que ses collaborateurs acceptent d'exercer des responsabilités ?

Certes non car si un dirigeant est clair avec les objectifs qu'il poursuit, il ne doit pas oublier que ses collaborateurs poursuivent le plus souvent leurs propres objectifs.

Un grand dessein susceptible de satisfaire simultanément les aspirations du dirigeant et celles de ses collaborateurs

L'augmentation des profits de l'entreprise et la réduction de ses coûts peuvent répondre aux vœux d'un patron mais ce type d'objectif ne saurait constituer aux yeux des collaborateurs une grande vision susceptible de les motiver durablement, quel que soit le charisme de leur dirigeant.

En revanche, l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients est susceptible de mobiliser dura-

Copyright © 2014 Dunod.

blement le personnel d'une entreprise car le sentiment d'être utile à autrui peut donner un sens à une vie professionnelle tout en contribuant à la rentabilité. Or, presque toutes les entreprises ont de gros progrès à faire dans ce domaine.

L'ambiance qui règne dans les PME, dans les grandes sociétés mais aussi dans les hôpitaux ou les administrations qui sont obsédées par le désir de satisfaire leurs clients est souvent étonnante. Dans ces structures il n'est pas nécessaire de rappeler sans cesse à chacun ce qu'il doit faire, il n'est pas indispensable d'imposer tel ou tel système de contrôle, d'ergoter pour faire admettre telle récompense ou telle sanction, de gaspiller de l'énergie pour trouver la solution la mieux adaptée. Tous, du plus modeste employé au patron, poursuivent un objectif motivant et facile à comprendre : servir le client.

Pour mobiliser les individus sur un tel objectif, pour qu'il devienne une grande vision, le dirigeant n'a pas besoin de posséder un magnétisme personnel. C'est son engagement authentique dans la poursuite de cet objectif et l'obstination qu'il va déployer pour améliorer la qualité qui lui permettra de devenir un leader efficace et d'être reconnu comme un façonneur de valeurs.

La croissance de l'entreprise peut également constituer un grand défi si cette entreprise pratique la promotion interne car ceux qui ont accepté de prendre des initiatives auront l'espérance d'occuper demain des postes plus importants.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Transformer tous ses collaborateurs en entrepreneurs

Un dirigeant parfait, cela n'existe pas. C'est pourquoi le management des hommes c'est comme le bon vin : il faut du temps et de la patience pour arriver à maturité.

Qu'on le veuille ou non, la relation patron-subordonnés est une relation de pouvoir. Le patron paternaliste pense qu'il suffit d'aimer pour la faire oublier mais les subordonnés n'oublient pas qu'ils peuvent un jour se faire « virer ».

L'exercice des responsabilités constitue certes un beau défi dans la mesure où il augmente la compétence des intéressés dans leur entreprise mais dans un environnement qui évolue très vite rien ne dit que l'entreprise survivra et qu'il ne faudra pas changer de métier.

Les collaborateurs accepteront les responsabilités qui leur sont confiées mais une partie d'eux-mêmes restera sur la réserve. Ils s'engageront mais ils ne mobiliseront pas totalement leur enthousiasme, leur désir de se dépasser, leur curiosité, leur imagination et leur agilité mentale. Or, dans un environnement en constante évolution l'entreprise a besoin d'exploiter pleinement tout leur potentiel car les équipes dirigeantes ne réunissent pas suffisamment de talents pour détecter toutes les opportunités qui naissent du changement.

Faire de tous les collaborateurs des entrepreneurs, c'est possible. Maurice Levy, président de Publicis, a réussi à le faire avec ses 50 000 collaborateurs. Il a osé et il a gagné, tout comme des centaines de dirigeants de PME performants qui ont eux aussi ont gagné en ayant osé le faire.

Copyright © 2014 Dunod.

Le management n'est pas le domaine réservé aux diplômés en management. On peut même affirmer que les écoles de management ne forment pas de vrais entrepreneurs car elles privilégient l'intelligence théorique au détriment de la formation au commandement et de l'intelligence des relations humaines.

Mais tous les collaborateurs sont-ils capables de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de leur entreprise ?

Faire de la stratégie cela consiste à se fixer des objectifs, notamment de rentabilité et de croissance, à chercher des opportunités susceptibles de les satisfaire et à déterminer quel est le potentiel de ces opportunités. Il peut s'agir d'augmenter l'efficacité de la gestion courante, d'améliorer les produits ou services actuellement commercialisés, de rechercher de nouveaux débouchés dans le pays ou à l'étranger pour ces produits ou services, d'identifier des opportunités de diversification dans des métiers totalement différents.

Tout le personnel peut jouer un rôle important dans chacun de ces domaines. Les manutentionnaires sont probablement les mieux placés pour repenser et améliorer leur propre activité et ce n'est pas parce qu'ils sont manutentionnaires qu'ils n'ont pas des idées sur les opportunités que l'entreprise pourrait exploiter. Ils côtoient des transporteurs qui livrent probablement les concurrents et constituent par conséquent une bonne source d'informations. Ils sont au contact des vendeurs et ils ont probablement des suggestions à formuler pour accroître l'efficacité de ces derniers. Et s'ils reçoivent

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des clients mécontents ils ont certainement des idées dont la mise en œuvre éviterait beaucoup de réclamations.

Les collaborateurs chargés de la comptabilité sont les mieux placés pour étudier les procédés susceptibles d'augmenter la pertinence des informations financières que cette comptabilité peut fournir. Mais ce n'est pas parce qu'ils sont comptables qu'ils ne sont pas capables de réfléchir à l'amélioration des produits ou services commercialisés par l'entreprise.

Analyser le potentiel d'un nouveau produit ou d'un nouveau service cela exige du bon sens et non des connaissances sophistiquées car il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès qui conditionneront la décision des clients de l'acheter plutôt que d'acheter des produits ou services concurrents. Ces facteurs clés concernent les caractéristiques du produit mais il en existe probablement d'autres comme la localisation de l'entreprise, la qualité de ses vendeurs ou les relations de son dirigeant avec les fournisseurs et les clients.

Pour connaître ces éléments, l'idéal est d'identifier à l'extérieur de l'entreprise une dizaine de personnes qui connaissent bien le marché et d'aller les interviewer.

Cette connaissance des clés de succès d'un produit ou d'un service permet la mise en lumière des atouts et des faiblesses de l'entreprise puis de réfléchir à toutes les actions qui permettront d'exploiter ou augmenter ses atouts et de réduire ses faiblesses.

L'application d'une recette de ce type est efficace, quelle que soit la taille de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'entre-

Copyright © 2014 Dunod.

prise individuelle d'un artisan ou commerçant, d'une PME ou d'une grande société. Elle est même applicable au choix d'une carrière professionnelle.

Pour obtenir des informations aussi précises que possible il est préférable de ne pas confier ce type de mission à une personne seule mais à une petite équipe de trois collaborateurs, appartenant à des services différents, ayant un niveau hiérarchique comparable et qui seront conseillés par un tuteur.

Voilà un procédé susceptible d'impliquer des collaborateurs dans la stratégie de leur entreprise et de développer chez eux le désir de rester ouverts sur le monde qui les entoure. Si, à la fin de leur mission la possibilité leur est donnée de présenter le résultat de leur travail devant un « jury » constitué de supérieurs hiérarchiques ou de représentants de la profession, gageons qu'ils auront envie de se dépasser et de prouver ce dont ils sont capables.

De nombreux défis peuvent être proposés à des équipes. Tout ce qui peut présenter un enjeu important pour l'entreprise et tout ce qui justifierait la mobilisation de talents différents pourrait légitimer la constitution d'une ou plusieurs équipes de collaborateurs. Tout ce qui concerne la recherche de nouvelles opportunités dans le secteur d'activité de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci pourrait être source de motivation de ces équipes.

Dès 1977, j'ai adopté ce procédé pour former de vrais managers en moins d'un an avec des jeunes qui n'avaient auparavant aucune expérience de l'entreprise. Aujourd'hui, Harvard souhaite s'inspirer de cette formation-action qui

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

existe depuis plus de 30 ans. Elle a fait le succès d'HEC-Entrepreneurs pendant 27 ans, elle a redynamisé quatre écoles de management, une école ingénieurs et elle a prouvé son efficacité à la Sorbonne et au sein de l'université de Liège. La Russie s'en est même inspirée pour créer la première business school du pays.

Ses résultats sont généralement impressionnants, quel que soit le niveau des participants, (professionnels ou étudiants), leur formation d'origine et leurs motivations initiales. Je n'ai jamais regardé les notes scolaires passées des étudiants que je sélectionnais et je m'intéressais uniquement à leur personnalité et leurs qualités. La plupart de ces anciens élèves sont aujourd'hui des managers performants et beaucoup sont à la tête de grandes sociétés qu'ils ont eux-mêmes créées ou dont la direction leur a été confiée. Mais le plus important c'est qu'ils sont tous heureux dans leur métier.

Cette formation de managers est aussi efficace en entreprise. C'est certainement la seule approche possible pour donner à des collaborateurs la possibilité de s'auto-former au commandement. Les formations purement théoriques ne le permettent pas et les formules d'apprentissage individuel ne peuvent atteindre son efficacité.

Cette formation n'a rien de révolutionnaire. Elle repose sur le bon sens. Francis Bouygues a pratiqué très tôt la gestion par projet : dès 1963 il avait valorisé l'apprentissage en créant la Compagnie du Minorange.

Lorsque j'avais rencontré pour la première fois Jean-Luc Lagardère, président de Matra, ce dernier m'avait affirmé que la chance de sa vie avait été de travailler avec Sylvain

Copyright © 2014 Dunod.

Floirat, un grand capitaine d'industrie qui lui avait donné d'emblée de très larges responsabilités.

En confiant aux collaborateurs des missions qui développeront chez eux des qualités de managers, il ne faudra pas s'étonner s'ils se comportent en managers et ce faisant, ils s'approprieront le changement car ils s'approprieront les opportunités de développement qu'ils découvriront dans leur environnement.

Ils souhaiteront alors être considérés comme de véritables partenaires par le chef d'entreprise et non comme de simples collaborateurs. Ils ne seront pas toujours faciles à gérer car ils seront aussi exigeants avec leur patron qu'avec eux-mêmes. Mais si ce patron valorise leur réussite ils se comporteront comme de véritables entrepreneurs.

« Tout cela est satisfaisant pour l'esprit », diront certains dirigeants qui ont constaté que la gestion par projet donne le plus souvent des résultats décevants aussi bien dans les grandes entreprises que dans les PME.

En 2008, une étude internationale réalisée par McKinsey & Company auprès de 3 000 dirigeants de grands groupes a révélé que 70 % de toutes les initiatives prises pour accompagner le changement au sein de ces groupes avaient échoué. En 2010, une enquête de l'IFOP menée auprès de 1 000 cadres d'entreprise du CAC 40 a révélé que 50 % des projets lancés par ces entreprises n'avaient pas débouché car 11 % seulement des collaborateurs y avaient adhéré. On constate d'ailleurs que dans ces entreprises les chefs de projet font rarement partie de leur comité de direction.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Dans les PME, rares sont celles qui pratiquent la gestion par projet telle que nous l'avons décrite alors que c'est dans ce type d'entreprise que sa mise en œuvre soulèverait le moins de difficultés.

Que l'entreprise soit grande ou petite, les obstacles au changement sont compréhensibles.

Les collaborateurs ont peur de perdre ce qu'ils aiment dans leur métier et les avantages qu'ils ont acquis c'est pourquoi ils se méfient de tout changement. Quand ils suggèrent de l'introduire dans leur propre unité c'est pour obtenir des autres qu'ils changent leurs habitudes mais eux-mêmes ne sont pas toujours prêts à donner l'exemple.

La plupart des entreprises, et notamment les plus importantes, sont structurées par directions fonctionnelles. Chacune est spécialisée dans un domaine d'activité tel le marketing, la vente, la production, l'informatique, la gestion des ressources humaines. Chacune a son territoire, ses chefs, ses procédures. Or, une gestion par projet ne peut être efficace que si elle est transversale et si les différentes fonctions sont à sa disposition ce qui remet en cause le pouvoir de leur encadrement.

Certaines sociétés ont des structures dites « matricielles », un cadre pouvant être à la fois responsable d'une fonction et patron d'un projet ou d'un produit. En France, ces structures sont le plus souvent victimes d'un phénomène bureaucratique. Les Français ne souhaitent pas être anonymes au sein de leur entreprise. Ils n'aiment guère participer à l'élaboration de la stratégie de celle-ci mais leur côté frondeur les pousse à s'affirmer en perturbant sa mise en œuvre. Si, dans une structure matricielle ils ont plusieurs

Copyright © 2014 Dunod.

chefs, quoi de plus tentant que de les mettre en opposition pour ne plus avoir de chef ou pour privilégier leur supérieur hiérarchique direct car c'est lui qui influencera leur carrière personnelle alors que les responsables de projet ont par nature des responsabilités temporaires.

Les principaux échecs enregistrés dans la mise en œuvre d'un management par projet sont cependant la conséquence d'erreurs commises par le dirigeant lui-même car ce dernier peut être tenté :

- de ne pas consulter au préalable les collaborateurs et de leur donner ainsi le sentiment que le changement leur est imposé ;
- de vouloir aller trop vite en oubliant que le changement c'est bien souvent faire le deuil de ses habitudes or un deuil passe habituellement par des phases de refus, de colère, de marchandage, de regret avant de déboucher sur l'acceptation ;
- de sous-estimer les craintes de ceux qui seront chargés d'étudier et de mettre en œuvre les nouveaux projets or, si le dirigeant a été choisi pour ses qualités d'analyste et non pour ses qualités de leader, il sous-estimera cette peur alors qu'elle peut être gérée si chaque équipe est assistée par un conseiller possédant une bonne capacité d'empathie ;
- de faire preuve d'un excès d'optimisme, le dirigeant pensant qu'il est facile de faire changer d'avis les opposants or de belles paroles ne suffiront pas pour en faire des partisans et que s'il s'acharne sur eux pour les faire changer d'avis il pourrait bien céder à ses pulsions négatives de colère qui fausseront son jugement ;

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

– de réserver la réalisation du changement à une minorité de privilégiés alors qu'il doit être l'œuvre de tout le personnel sinon il sera sans lendemain.

Ces erreurs sont aisées à identifier mais la tâche du dirigeant reste délicate.

Sa tâche n'est pas facile car il est nécessairement confronté à ces contradictions :

– être proche de ses collaborateurs tout en étant différent d'eux ;
– leur faire confiance tout en les contrôlant ;
– ne pas hésiter à leur dire ce qu'il pense de leurs performances mais se garder de toute critique blessante ;
– accepter que leurs motivations diffèrent des siennes mais si nécessaire affronter les opposants ;
– favoriser la créativité dans la recherche des opportunités mais prêcher la rigueur dans leur mise en œuvre ;
– valoriser les gagneurs mais considérer les échecs comme formateurs ;
– inciter les équipes à relever des défis mais se préoccuper de l'équilibre physique et mental de tous les collaborateurs qui constituent ces équipes[1].

En réalité, ces contradictions ne sont qu'apparentes, car le dirigeant qui désire vraiment faire du changement un nouveau style de management les surmontera aisément.

Le désir des collaborateurs d'innover et de mettre leur marque sur ce qu'ils font ne saurait en rien minimiser le

1. Extrait de l'ouvrage *Le Nouveau Manager*, Robert Papin, Diateino, 2e éd., 2013.

Copyright © 2014 Dunod.

rôle de ce dirigeant. Plus que jamais, ce dernier doit être le gardien des valeurs de l'entreprise en préservant notamment le respect des individus, la confiance dans leurs talents, l'acceptation de la différence et, par-dessus tout, le courage et la générosité même si dans notre société ces qualités sont trop absentes.

Mais qu'en est-il des patrons qui n'ont pas de personnel et qui sont à la tête d'une petite entreprise commerciale, artisanale ou libérale ? Ils représentent plus de 50 % du nombre des dirigeants d'entreprises françaises.

La gestion par projet ne semble pas les concerner directement mais la plupart d'entre eux ont pour ambition de gagner de l'argent et d'assurer leur sécurité. Ils seront amenés à faire croître leur chiffre d'affaires et, tôt ou tard, à embaucher. Or, l'expérience montre que la plupart des erreurs commises par les dirigeants de PME trouvent leur source dès la création de leur entreprise.

Les créateurs qui connaissent le succès sont ceux qui, dès le départ, mobilisent tous les talents des personnes qu'ils embauchent afin d'en faire de véritables entrepreneurs. Il faut pour cela de l'optimisme et de la persévérance mais ils n'en manquent pas.

Ils donneront le meilleur d'eux-mêmes surtout si les responsables politiques donnent l'exemple en cultivant leurs qualités de leaders-entrepreneurs.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Copyright © 2014 Dunod.

3

Dirigeants et responsables politiques : devenir des partenaires *C'est possible*



Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

« Politique : le cauchemar de l'industrie ;
le rêve de l'industriel. »
Auguste Detœuf

Lundi 19 août 2013 : Michel Meyer présente à Deauville son livre sur le miracle allemand. Lors du débat avec la salle, un ancien ambassadeur, qui connaît bien l'Allemagne, prend la parole pour critiquer Angela Merkel en lui reprochant de consacrer toute son énergie au développement des entreprises allemandes sans avoir de projet politique, ni pour son pays ni pour l'Europe. Le lendemain, un économiste fort connu adresse la même critique à la chancelière lors d'un débat télévisé avec un ministre et un député de l'opposition. Le ministre et le député donnent raison à l'économiste et chacun ajoute que son parti a un vrai programme. Le parti au pouvoir a l'intention de réduire le chômage par des aides fiscales et sociales accordées aux entreprises qui embaucheront des jeunes tout en maintenant l'emploi des seniors. Le parti d'opposition réduira fortement la fiscalité qui pèse sur tous nos concitoyens, lorsqu'il reviendra au pouvoir.

En écoutant l'ambassadeur, l'économiste et les deux responsables politiques, je m'étais dit : « Voilà pourquoi l'Allemagne est en bonne santé et la France en difficulté ».

L'ambassadeur semblait ignorer totalement que le développement économique, social, culturel d'un pays repose sur la santé de ses entreprises et que la chancelière allemande avait donc un vrai programme pour son pays et pour l'Europe. À l'évidence, durant toute sa carrière cet ambassadeur n'avait pas été jugé par sa capacité à favoriser

Copyright © 2014 Dunod.

l'implantation de nos entreprises à l'étranger… à la différence des ambassadeurs allemands, américains ou japonais.

Qu'un économiste ait critiqué l'absence de projet politique d'Angela Merkel était encore plus inquiétant et cela m'avait rappelé une rencontre avec le corps professoral de la faculté de sciences économiques de Cali en Colombie. Mes collègues m'avaient expliqué qu'une enquête réalisée à leur demande avait révélé que 80 % de leurs élèves étaient embauchés par des entreprises et 20 % seulement par des administrations ou des banques et d'ajouter : « Nous avons donc décidé de modifier totalement nos programmes et de consacrer 80 % de ces derniers à la gestion d'entreprise et 20 % seulement à l'enseignement des grands concepts macroéconomiques sur le revenu national, l'épargne, la consommation, les prix ou la monnaie ». Le doyen de la faculté avait ajouté que la tâche n'avait pas été facile pour ses professeurs mais que ceux-ci étaient aujourd'hui heureux de constater que tous leurs étudiants trouvaient rapidement un emploi et que le taux de chômage de leurs anciens élèves était quasi nul. Nos macro-économistes feraient bien de suivre l'exemple de leurs collègues colombiens en privilégiant l'enseignement du management et, mieux encore, en exerçant, pendant deux ans au moins, des responsabilités opérationnelles dans une PME.

La critique adressée à la chancelière allemande par le ministre et le député était encore plus ennuyeuse que celle de l'économiste. À l'évidence, les deux personnalités considéraient que l'amélioration de la compétitivité des entreprises privées ne pouvait constituer un programme politique et que c'est l'État et ses hauts fonctionnaires qui jouent un rôle clé dans l'essor économique d'un pays. Aucun des deux interlocuteurs

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

n'avait créé une entreprise, mis ses économies personnelles dans cette entreprise et vécu des nuits blanches à la veille d'échéances financières difficiles. Les responsables politiques ne s'intéressent aux entreprises que si elles déposent son bilan car ils veulent alors limiter le nombre des licenciements.

Il est toutefois réjouissant de constater que dans notre pays des milliers de communes et de villes se développent car leurs maires ont une vraie vision pour le futur de leur agglomération et parce qu'ils se comportent comme de vrais managers.

Ces maires qui sont déjà des leaders-entrepreneurs

« L'homme qui fuit les responsabilités fera peut-être une fortune ; il ne fera jamais une œuvre. »

Auguste Detœuf

Ces hommes et ces femmes s'intéressent à tout ce qui se passe autour d'eux. Ils ont appris qu'ils ne pouvaient lancer de nouveaux projets que s'ils déléguaient de vraies responsabilités aux autres élus et s'ils géraient avec rigueur leurs ressources financières. Ils savent combien il est difficile de mobiliser des employés municipaux qu'ils n'ont pas choisis et qui sont protégés par un statut qui les met à l'abri d'un licenciement. Ces maires ont surmonté leur découragement et découvert qu'en écoutant leurs subordonnés sans porter de jugement de valeur sur leurs motivations et leurs comportements, ils pouvaient désamorcer bien des conflits. Et comme ils ont une grande ambition pour leur commune ou leur ville ils sont enclins à trouver des solutions astucieuses et ne

Copyright © 2014 Dunod.

voient chez ceux qui les entourent que les qualités susceptibles de favoriser la réalisation de leurs projets.

Comme les chefs d'entreprise performants, les élus talentueux ont du cœur et du courage. Ils respectent leurs collaborateurs, consacrent une partie de leur temps à les former et souhaitent qu'ils deviennent tous des entreprenants.

Leur moteur n'est pas l'argent mais le désir de mettre leur marque sur leur commune ou leur ville. Ce qu'ils veulent c'est pratiquer un développement durable associant croissance économique, politique sociale et protection de l'environnement. Pour atteindre ce triple objectif, ils mettent en œuvre une politique intelligente de recyclage des déchets, de gestion sociale et d'amélioration du cadre de vie. Les maires des grandes villes, connaissent bien le modèle de développement de Curitiba. Cette cité brésilienne de 1,5 million d'habitants a vu sa population tripler en 25 ans et elle a bâti son extension géographique à partir d'un réseau d'autobus qui est une véritable toile d'araignée sur laquelle se sont greffés les nouveaux immeubles, des commerces de proximité et des services publics[1].

Les maires des villes de taille moyenne ou grande souhaitent attirer des entreprises de haute technologie et développer le tertiaire supérieur en rendant leur agglomération attractive par sa politique de communication, ses événements culturels ou sportifs, la présence de lycées

1. Il est probable que l'ancien maire de Montpellier, Georges Frèche, se soit inspiré de la politique menée par le maire de Curitiba, Jaime Lerner, car il a bâti l'extension géographique de sa ville à partir des nouvelles lignes de tramway.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

ou d'universités performantes, un urbanisme de qualité et des services publics efficaces et accueillants.

Ils savent très bien que depuis des décennies le refus des gouvernants d'augmenter la durée de la semaine de travail, de reculer l'âge de la retraite, de réformer notre système éducatif et de réduire substantiellement les dépenses de l'État a largement contribué au déclin du pays. Ils savent aussi que le refus des élus de prendre des risques a favorisé la multiplication de commissions et comités sans utilité et débouché sur l'inflation d'une législation sociale et fiscale qui bride la création d'entreprise et freine le développement des PME.

Les maires efficaces n'ignorent pas que la fuite des gouvernants devant les décisions impopulaires a entraîné des gaspillages qui sont chaque année dénoncés en vain par la Cour des comptes et dont le coût est si élevé que leur suppression permettrait à l'État de rééquilibrer son budget et de réduire substantiellement son endettement.

Pourquoi ce refus des responsabilités chez des ministres et chefs d'État qui sont souvent des hommes et des femmes de qualité alors que dans le même temps des maires et des dirigeants d'entreprise prennent chaque jour des risques importants ? Est-ce la conséquence du bipartisme qui amène les deux parties à s'étriller chaque fois que l'une d'elle prend une décision susceptible d'améliorer notre situation ? Est-ce la dérive d'un goût du pouvoir que l'on confond avec le goût des honneurs et la possibilité de « mettre au placard » les opposants ? Est-ce la conséquence d'une « professionnalisation » de la politique qui conduit un député, un sénateur ou un conseiller régional à privilégier

Copyright © 2014 Dunod.

sa réélection en se gardant de toute décision susceptible de la compromettre ?

Il doit y avoir un peu de tout cela mais c'est aussi le manque de culture économique de nos concitoyens, leur caractère frondeur, la possibilité de cumuler des mandats politiques, le chevauchement des collectivités territoriales qui limite l'efficacité de celles-ci, sans oublier la possibilité pour les jeunes diplômés de l'École nationale d'administration d'entrer en politique par la grande porte en quittant l'administration pour entrer dans un cabinet ministériel sans avoir à démissionner de l'administration et en gardant la possibilité d'y retourner.

On ne réformera pas en un jour nos entreprises par des mesures prises au sommet de l'État mais chaque dirigeant d'entreprise peut dès maintenant améliorer ses méthodes de management. Un ministre ne peut réformer en un jour notre système éducatif mais chaque enseignant peut dès maintenant devenir un pionnier. On ne réformera pas en un an notre système politique mais des milliers de maires peuvent sans aucun doute jouer un rôle majeur dans la diffusion de l'esprit d'entreprise au sein de leur commune, de leur ville, de leur région et de notre pays.

Élus et chefs d'entreprise : même défi

« Ne me dites pas que le problème est difficile.
S'il n'était pas difficile, ce ne serait pas un problème. »

Ferdinand Foch

Que des maires, mais aussi des députés ou des ministres, privilégient notre développement économique dans leur programme électoral ne signifie pas qu'ils doivent

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

devenir les vassaux des dirigeants d'entreprise mais qu'ils soient plutôt des partenaires exigeants pour ces dirigeants.

Une entreprise doit faire des profits pour survivre et ses actionnaires sont juridiquement ses propriétaires mais cette entreprise s'est développée grâce au travail de ses salariés et grâce à la collectivité qui a formé ces salariés, assuré leur protection sociale et leur sécurité. Si un dirigeant d'entreprise a des obligations envers ses actionnaires il a donc aussi des obligations envers ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses clients, sa ville et son pays. Ces obligations ne sont pas uniquement financières, sociales et environnementales, elles sont aussi éthiques.

Si les organisations patronales ne clarifient pas la nature de ces obligations et si les grandes sociétés ne comprennent pas que la maximisation de leurs profits à court terme ne saurait les affranchir de ces obligations, c'est aux élus d'intervenir.

Les branches professionnelles doivent instaurer des règles de bonne conduite pour les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants et pour la protection des travaux de recherche qui ont bénéficié de l'aide financière de l'État. Si elles ne le font pas, les maires devraient inciter leurs « partenaires » à donner l'exemple et en dernier recours, les gouvernants pourraient légiférer en se gardant toutefois de monter des « usines à gaz »[1].

1. Voir à ce sujet le rapport publié en 2010 par Jean-Claude Volot, médiateur des relations interindustrielles et de la sous-traitance. Voir aussi le rapport sur les sociétés d'ingénierie et de conseil en technologie, rédigé par Emmanuel Sartorius et publié en février 2011 par le ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.

Copyright © 2014 Dunod.

C'est aux branches professionnelles de réfléchir aussi à la rémunération des dirigeants de grandes sociétés car il est anormal que ces rémunérations puissent augmenter fortement avec les performances de l'entreprise sans que les intéressés n'aient pas à rendre une partie de ce qu'ils ont gagné si ces performances diminuent. Si un patron d'entreprise individuelle dépose son bilan, il perd son entreprise et le tribunal de commerce peut étendre la faillite à ses biens personnels. Si une société enregistre des pertes, la responsabilité des actionnaires est limitée à la valeur de leurs actions. Le président n'a pas à rendre ses bonus et s'il est licencié il bénéficie d'indemnités de licenciement importantes pour rupture de son contrat de travail.

Pourquoi la partie variable de la rémunération des dirigeants de grandes sociétés ne serait-elle pas fonction uniquement d'objectifs favorisant le développement à moyen terme tels l'augmentation des investissements, l'importance de la recherche-développement, la promotion interne des salariés, le volume des programmes de formation, le niveau de satisfaction des clients, les économies d'énergie, la réduction des gaz à effet de serre ? Des grands groupes comme Danone ont commencé à le faire, pourquoi les autres ne le feraient-ils pas ? Les élus pourraient poser cette question à leurs partenaires dirigeants d'entreprise.

Et pourquoi des rémunérations aussi élevées chez les présidents de sociétés et notamment celles qui sont introduites en bourse ? Voici à peine 10 ans elles étaient beaucoup plus faibles et les intéressés ne s'en plaignaient pas car la motivation d'un patron, comme celle de beaucoup d'élus, c'est d'abord le pouvoir et le désir de relever des défis avant

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

de gagner de l'argent. Si le niveau même de la rémunération des PDG était justifié par la nécessité de débaucher des présidents d'autres sociétés ou par le niveau de la rémunération des patrons dans les autres pays et notamment aux États-Unis, cela accréditerait l'idée qu'une entreprise ne peut être performante que si elle est dirigée par des hommes ou des femmes d'exception et comme ces hommes et ces femmes sont très rares il faut les payer très cher. Cet argument fait partie des idées reçues qui sont entretenues par les médias et qui freinent le changement. Il est vrai que la qualité du dirigeant joue un rôle important dans la réussite d'une entreprise. J'ai été l'un des premiers à l'écrire voici maintenant quarante ans, à une époque où les auteurs vantaient les mérites de la participation et assimilait celle-ci à la limitation du pouvoir des patrons[1].

Le défi que ces patrons doivent relever aujourd'hui c'est de faire de tous leurs collaborateurs des managers entrepreneurs puisque c'est le seul procédé qui permet de saisir toutes les opportunités dans un environnement en changement permanent.

Le développement de l'intéressement et de l'épargne salariale constitue un bon procédé pour réduire le fossé entre actionnaires et salariés mais cela ne suffit pas pour éviter des délocalisations susceptibles de réduire à néant les efforts d'un maire pour développer son agglomération.

La libre circulation des hommes et des capitaux au sein de l'Union européenne continuera, hélas, de provoquer des

1. *Le Directionnaire,* Robert Papin, Dunod, 1982.

Copyright © 2014 Dunod.

dégâts humains tant que les législations sociales et fiscales n'auront pas été harmonisées. En ce domaine l'État et tous les élus ont une responsabilité à assumer.

Le partenariat élus-patrons d'entreprise ne peut se limiter aux obligations à respecter par les patrons. Il ne peut fonctionner durablement que si les élus, quelle que soit leur tendance politique, incitent l'État à aligner durablement les charges sociales et fiscales sur celles de notre principal partenaire commercial, l'Allemagne. L'État doit aussi simplifier notre réglementation et prendre des mesures pour que les banques commerciales n'utilisent pas les dépôts de leurs clients ni les prêts qu'elles obtiennent de la banque centrale européenne pour spéculer sur les marchés financiers.

Mais c'est surtout en dialoguant et en écoutant que les élus et les patrons se respecteront mutuellement et qu'ils comprendront qu'ils ont le même type de défi à relever.

C'est en procédant ainsi que beaucoup d'élus développeront leurs qualités de stratège, de leader et de gestionnaire. Au contact d'entreprises qui exploitent les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les maires voudront eux aussi les exploiter pour améliorer l'efficacité de leur administration, comprimer ses coûts, mieux communiquer avec leurs administrés et tirer profit des suggestions de ces derniers.

En dialoguant avec des dirigeants qui sont ouverts sur leur environnement, les élus développeront naturellement leur curiosité, leur imagination et leur agilité mentale. En côtoyant des patrons qui maîtrisent l'art de mobiliser leurs collaborateurs ils voudront eux aussi faire en sorte que tous

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

les hommes et les femmes dont ils ont la responsabilité, depuis le cantonnier jusqu'au premier adjoint, s'approprient le changement et se comportent tous comme de vrais managers. Ils auront alors la joie d'en faire des hommes et des femmes « debout » qui comprendront que leur patron puisse être aussi exigeant avec eux qu'avec lui-même.

Lorsqu'ils arriveront à la fin de leur mandat, ces élus auront acquis des compétences qui leur permettront d'exercer des responsabilités politiques plus importantes ou, pourquoi pas, de diriger une entreprise.

Copyright © 2014 Dunod.

4

Écoles de management : former de vrais leaders-entrepreneurs *C'est possible*



Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

« Visez toujours la lune, même si vous la manquez,
vous atterrirez parmi les étoiles. »

Oscar Wilde

1er mai 2004 : Henry Mintzberg, un auteur canadien célèbre dans le monde des affaires, fait paraître aux États-Unis un ouvrage intitulé *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*[1].

Cet ouvrage n'est pas le premier réquisitoire contre l'enseignement des grandes business schools américaines mais il est féroce puisque l'auteur déclare : « Prétendre créer des dirigeants à partir d'individus qui n'ont jamais dirigé quoi que ce soit c'est une imposture, ce qui peut paraître surprenant au moment où les programmes MBA sont au sommet de leur popularité ».

En Europe, toutes les écoles de commerce ou de management qui délivrent des MBA ou des masters ont, elles aussi, pour ambition de former des dirigeants mais, à la différence des business schools américaines, la plupart accueillent de jeunes étudiants qui n'ont aucune expérience professionnelle. Mintzberg n'hésite pas à leur dire qu'elles ne remplissent pas leur mission et il ajoute : « Tenter d'enseigner la direction d'entreprise à des gens qui n'ont jamais pratiqué, cela galvaude la notion même de management ».

Copyright © 2014 Dunod.

1. Henry Mintzberg, *Managers Not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers, 2004. Les MBA (Masters in Business Administration) sont l'équivalent des masters en management européens mais ils accueillent des étudiants ayant déjà plusieurs années d'expérience de l'entreprise.

Je partage les idées de Henry Mintzberg sur les faiblesses des écoles de management et mon jugement est encore plus sévère que le sien. En revanche, je ne partage pas son pessimisme.

Trente ans avant la publication de son livre, j'avais mis en œuvre la pédagogie qui allait permettre de former, en une année seulement, de vrais managers autonomes et performants. Pourtant il s'agissait de jeunes qui n'avaient jamais mis les pieds dans une entreprise.

Cette Pédagogie avait déjà prouvé qu'une formation par projet pouvait développer chez les étudiants les qualités humaines recherchées par tous les patrons. Mieux encore, elle démontrait que les dirigeants développaient eux aussi leurs propres qualités de stratèges, meneurs d'hommes et gestionnaires financiers en s'impliquant dans cette formation-action.

Pourquoi notre système éducatif n'a-t-il pas parlé de cette révolution pédagogique alors qu'elle a permis, depuis, de former des milliers de jeunes managers qui ont prouvé leur efficacité dès leur sortie de l'école ou de l'université ? Pourquoi Henry Mintzberg ignorait-il l'existence de cette formation qui était opérationnelle depuis 30 ans lorsqu'il a écrit son livre ?

Probablement parce qu'elle remettait en cause l'enseignement traditionnel du management et qu'il était plus facile de la marginaliser que de repenser un système de formation qui reproduit le passé au lieu d'imaginer le futur.

Des écoles de management auront peut-être la force de se remettre en cause mais elles doivent se dépêcher

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

car le temps leur est compté. L'utilisation de placebos ne saurait les protéger car des stages en entreprise ou des séjours à l'étranger ne peuvent compenser les inconvénients d'enseignements académiques qui démotivent leurs élèves et dont la durée est injustifiée. Les accréditations dont ces écoles bénéficient sont des accréditations académiques qui constituent une protection illusoire car leur obtention exige le respect de contraintes qui sont incompatibles avec la primauté d'une formation humaine des élèves.

Si toutes les entreprises ont besoin de jeunes pour leur confier des responsabilités et si l'essentiel du management peut être assimilé rapidement par des formations-action de courte durée, cela signifie que ces formations ne seront plus demain le monopole des écoles de management. Elles sont à la portée de toutes les disciplines et notamment des écoles d'ingénieurs qui visent à retrouver le leadership de notre système éducatif.

Seules quelques grandes écoles de gestion survivront mais leurs réseaux perdront de leur efficacité. Certains de leurs anciens élèves ont, certes, accédé à des postes clés et l'enseignement qu'ils ont reçu leur a probablement permis de gagner un peu de temps mais il n'a pas joué un rôle vital dans leur succès professionnel. Ce sont leurs qualités humaines et notamment leur capacité à mobiliser leurs collaborateurs qui ont déterminé leur succès. Grâce à ces qualités ils auraient probablement réussi même s'ils avaient emprunté une autre filière de formation.

La business school d'Harvard vient, enfin, d'en prendre conscience. En juin 2012, le doyen du corps professoral

Copyright © 2014 Dunod.

d'Harvard annonçait le lancement d'un programme baptisé FIELD qui ressemble à l'une des missions-terrain que je mets en œuvre depuis trente ans. L'ambition du doyen d'Harvard est de donner à terme autant d'importance à la formation au leadership de ses étudiants qu'à leur formation conceptuelle à la gestion des entreprises… une véritable révolution. Je vais enfin cesser d'apparaître comme un révolutionnaire désireux de déstabiliser l'enseignement en France, en Europe et ailleurs.

Harvard étant un modèle pour des milliers d'écoles de management, l'annonce du programme FIELD va tôt ou tard interpeller ces écoles et les inciter à réagir. Puissent-elles le faire très vite pour éviter les dangers qui les menacent.

Si mon jugement est plus sévère que celui de Mintzberg c'est qu'il ne suffit pas de diriger pour devenir un bon dirigeant. Il faut auparavant développer chez ceux qui aspirent à diriger des qualités de leaders-entrepreneurs.

Le management est un art autant qu'une science et la théorie n'a jamais permis de développer les qualités humaines qui conditionnent le succès d'un entrepreneur. Un excès de théorie peut même anesthésier la curiosité, l'imagination et l'agilité mentale alors que ces qualités sont nécessaires au stratège. La théorie ne peut également remplacer la pratique pour l'apprentissage du travail en équipe et pour le développement de l'intelligence émotionnelle et interpersonnelle d'un futur dirigeant ou cadre dirigeant. La théorie est certes importante pour la maîtrise des outils de gestion mais ces outils sont vite oubliés s'ils ne sont pas immédiatement appliqués.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

C'est pourquoi il vaut mieux enseigner l'essentiel et laisser aux jeunes le soin de compléter leur formation sur le terrain.

Leur demander d'emblée de prendre des initiatives et les aider à les assumer, c'est la clé du renouveau des écoles de management car c'est la clé du succès de nos entreprises.

Pourquoi les grandes business schools américaines et les écoles de management françaises ou européennes n'ont-elles pas compris cela ? Le contenu de leur enseignement semble pourtant le mieux adapté aux besoins de nos entreprises et beaucoup d'écoles de gestion s'enorgueillissent aujourd'hui de former l'élite de nos dirigeants quand ce n'est pas l'élite des responsables politiques de nos pays. Leur enseignement du management est pourtant inadapté à la formation de managers ayant des qualités de leaders-entrepreneurs. Il est même responsable des déboires de beaucoup d'entreprises.

Si les business schools américaines ne forment pas de vrais managers, les écoles de commerce ou de management, qui les ont copiées, sont encore moins capables d'atteindre cet objectif.

Les grandes business schools américaines forment des analystes, pas des leaders

Les grandes business schools américaines, telles Harvard, Stanford ou Dartmouth, ont pour vocation d'apporter une formation de 16 à 24 mois à des hommes et des femmes qui ont déjà travaillé pendant plusieurs années dans une entreprise et qui souhaitent devenir dirigeants ou cadres dirigeants de grandes sociétés. La plupart de ces business

Copyright © 2014 Dunod.

schools ont également créé des « executive MBA » destinés à des dirigeants en activité. Il s'agit de programmes courts ou à temps partiel qui dispensent des enseignements proches de ceux des MBA classiques.

Aux États-Unis, la première formation au management a probablement été le bachelor program in business créé en 1881 par Joseph Wharton au sein de l'université de Pensylvanie. Il a donné naissance à la Wharton school six ans plus tard. En 1900, Dartmouth College a créé le premier Master of Business Administration (ou MBA). Il a été suivi par Harvard en 1908 et par la création, en 1916, de l'American Association of Collegiate Schools of Business qui délivre un label (AACSB), aux meilleures formations de MBA.

La pédagogie des MBA

Durant les années soixante, deux grands courants existaient dans la formation des MBA.

L'université de Carnegie, suivie par celles de Chicago et de Stanford, privilégiait la recherche à l'enseignement. Cette recherche devait permettre de mieux comprendre les fonctions de l'entreprise (la comptabilité, la finance, le marketing…) et elle s'intéressait plus particulièrement à des disciplines comme l'économie, les mathématiques et les sciences humaines qui étaient considérées comme les fondements de ces fonctions. L'enseignement était essentiellement théorique et il n'existait pas de cours de direction générale.

Le deuxième courant était représenté par Harvard. Il privilégiait lui aussi les différentes fonctions de l'entreprise mais les cours théoriques avaient été remplacés par

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

les études de cas déjà évoquées. Les professeurs de la business school étaient répartis par départements chargés de former les étudiants dans une discipline fonctionnelle (finance, comptabilité, informatique, marketing, ressources humaines…) et de rédiger les cas concernant leur spécialité. Un département de stratégie (de « business policy ») proposait des cas de management stratégique. Ses professeurs se considéraient comme les seuls enseignants ayant pour vocation de former de futurs managers, le terme de manager étant assimilé à celui de dirigeant.

Dans les années soixante-dix, les autres départements ont estimé que leur discipline était également stratégique c'est pourquoi ils ont élaboré des cas de marketing stratégique, de contrôle stratégique, de stratégie financière ou de stratégie juridique. L'enseignement de business policy allait lui-même évoluer sous l'influence des professeurs de stratégie d'Harvard, et notamment de Michael Porter lequel a présenté la stratégie comme un ensemble cohérent d'analyses concurrentielles et sectorielles[1]. Cette démarche analytique débouchait sur une véritable modélisation de l'entreprise et laissait entendre que le développement de celle-ci devait tenir compte du pouvoir de négociation de ses clients, de ses fournisseurs, de ses concurrents, de la menace de produits de substitution et de l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Cela était évident pour les chefs d'entreprise mais la stratégie était considérée par les professeurs comme une véritable science et il suffisait,

1. Michael Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, mars-avril 1979.

Copyright © 2014 Dunod.

aux dires de ces professeurs, d'analyser correctement les facteurs précédents pour devenir un bon dirigeant.

Cette approche était singulièrement réductrice de la réalité d'une entreprise car elle gommait tous les aspects humains du management mais sa simplicité apparente était séduisante et c'est pourquoi les disciplines fonctionnelles se sont approprié la démarche. Dans toutes ces disciplines, les enseignants avaient remplacé les cours théoriques par des analyses de cas et les étudiants devaient préparer chaque nuit plusieurs cas et lire un nombre imposant de chapitres d'ouvrages de management. Pour traiter tous ces cas ils étaient obligés de développer leur esprit d'analyse, leur aptitude à choisir très vite des solutions aux problèmes posés mais ils étaient aussi incités à défendre fermement ces solutions en salle de classe.

Ce sont précisément ces objectifs que poursuivent encore aujourd'hui les business schools, comme celle d'Harvard.

Les atouts de la formation MBA

L'image dont bénéficie cette formation favorise l'emploi des diplômés et les qualités développées chez ces diplômés sont de nature à répondre aux besoins des grands groupes mais aussi de certaines entreprises de taille moyenne.

Une image qui favorise l'embauche des diplômés

Aux États-Unis et en Europe, le diplôme MBA est perçu comme un raccourci pour accéder à des postes de direction générale. Cette image est confortée par les anciens MBA qui sont les plus farouches défenseurs de leur diplôme considérant qu'il est à l'origine de leurs succès professionnels.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Si des milliers de candidats se présentent chaque année à la sélection des business schools et si celles-ci accordent beaucoup d'importance à leur quotient intellectuel, il est tentant pour les heureux élus de se convaincre eux-mêmes qu'ils sont plus intelligents que les candidats recalés. Le rythme de travail qui leur est imposé durant leur formation est digne d'un parcours du combattant et il est donc normal que ces étudiants soient unis par un esprit de corps très fort. La modestie n'étant pas une vertu cultivée par les business schools, il est aisé de convaincre ces mêmes étudiants que pour devenir de bons dirigeants il suffit qu'ils soient capables d'analyser très vite leurs dossiers pour en extraire les éléments les plus importants et prendre rapidement les meilleures décisions. Il est donc naturel que les anciens MBA qui occupent des postes de direction soient tentés de s'entourer de MBA diplômés de leur ancienne école.

L'image des MBA est également cultivée dans la publicité que les business schools réalisent pour attirer le maximum de candidats. Chaque école met en avant ses débouchés, ses labels de qualité, la notoriété de ses professeurs, leurs travaux de recherche et leurs publications, la réussite professionnelle de ses anciens élèves, l'audace et l'esprit d'équipe, autant d'arguments susceptibles de séduire les étudiants, leurs parents et les chefs d'entreprise.

Le MBA est devenu un produit dont la commercialisation justifie l'emploi des meilleures techniques de marketing enseignées aux étudiants et elles sont efficaces sinon les écoles n'y consacreraient pas autant d'argent. Ces écoles croulent sous le nombre de candidats et les États-Unis mettent chaque année sur le marché plus de

Copyright © 2014 Dunod.

100 000 nouveaux diplômés. Les droits de scolarités élevés leur permettent de s'autofinancer et elles ne voient pas la nécessité de se remettre en cause d'autant que leurs diplômés semblent répondre aux besoins de grandes sociétés qui poursuivent des objectifs de rentabilité à court terme.

Partout dans le monde, des conseils d'administration de grandes entreprises introduites en bourse privilégient cette rentabilité immédiate pour satisfaire leurs actionnaires. Ils ont intéressé financièrement les présidents de ces conseils d'administration à cet objectif et si la rentabilité souhaitée n'est pas au rendez-vous, les présidents sont remplacés. Si elle est dépassée, ils reçoivent des stocks options ou des bonus élevés c'est pourquoi beaucoup d'entre eux privilégient les performances à court terme même si un tel choix est parfois susceptible de mettre en danger la pérennité à moyen terme de leur société.

Ces présidents ont besoin d'avoir à leurs côtés des cadres capables de détecter les opportunités de profits. Des gains de productivité peuvent être obtenus en réduisant les coûts de fabrication, de commercialisation ou les coûts administratifs. Ils peuvent être obtenus en majorant les prix de vente ou en imposant à tous les collaborateurs des objectifs plus ambitieux à atteindre. Toutes les entreprises ont également la possibilité de tirer profit de nouvelles opportunités d'expansion dans leur secteur d'activité en exploitant de nouveaux marchés avec les produits qu'elles commercialisent, en modifiant ces produits ou en rachetant des entreprises du même secteur. Elles peuvent aussi explorer des possibilités de diversification dans des métiers totalement différents. Des MBA se chargeront d'analyser les dossiers après avoir

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

demandé à leurs subordonnés de rédiger des rapports qui leur permettront de proposer à leur président les meilleures solutions. Ce travail est analogue à celui qu'ils réalisaient en préparant leurs cas au sein de leur business school.

Le recrutement de MBA peut aussi intéresser des dirigeants d'entreprises de taille moyenne dont le capital est détenu majoritairement par un fonds d'investissement qui souhaite revendre sa participation dans un délai de 5 à 10 ans en réalisant une solide plus-value. Ces dirigeants sont condamnés à poursuivre des objectifs de rentabilité élevés et ils n'ont pas toujours une disponibilité suffisante pour repenser le fonctionnement de leur entreprise et pour analyser de nouvelles opportunités de développement. Ils seront d'abord tentés de faire appel aux services de consultants mais le coût d'une mission de conseil est important surtout s'il s'agit de conseil en stratégie. L'embauche d'un MBA constitue une alternative intéressante d'autant que la plupart des PME sont structurées par fonction, comme la formation dispensée par les business schools. En embauchant un de leurs diplômés, le dirigeant fera l'économie des frais de sélection d'un cadre dirigeant tout en bénéficiant de la collaboration d'un élément qui lui apportera un œil neuf sur son entreprise.

Cependant, ces diplômés ne sont que des analystes qui se considèrent comme des managers sans en posséder nécessairement ni les qualités ni l'expérience.

Des signaux révélateurs du déclin des formations MBA

Si aux États-Unis 80 % des chefs d'entreprise souhaitent que leur fils ou leur fille obtienne un diplôme MBA délivré

Copyright © 2014 Dunod.

par une business school réputée, ces mêmes chefs d'entreprise considèrent que les diplômés ont des prétentions de carrière injustifiées. Ils ont certes reçu une formation théorique en management mais ils n'ont pas été formés à diriger des collaborateurs. Un déphasage existe donc entre l'ambition affichée par les business schools de former des managers et la réalité.

C'est ce déphasage qui peut expliquer que le diplôme ne soit plus un sésame pour se faire embaucher dans des secteurs où il bénéficiait auparavant d'un quasi-monopole. Il permet également de comprendre pourquoi de grandes entreprises ont décidé de former elles-mêmes leurs cadres dirigeants et pourquoi des MBA ont commis des erreurs lourdes de conséquences au sein de grands groupes. Les classements d'écoles ont toutefois renforcé les situations acquises et minimisé ces conséquences.

La perte du monopole d'embauche dans certains secteurs d'activité

Dès le début des années 2000, le secteur du conseil en management s'est ouvert aux ingénieurs et aux diplômés de disciplines non scientifiques et notamment des disciplines littéraires et même artistiques. Aujourd'hui, dans des cabinets de conseils fort connus, les MBA ne sont plus majoritaires et les autres diplômés y réussissent aussi bien après avoir reçu une formation au management de quelques semaines seulement. Dans le secteur de la finance, le même phénomène s'est produit et les ingénieurs y supplantent souvent les MBA car leur culture scientifique leur permet d'assimiler très vite les concepts financiers. Dans les

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

banques d'investissement ou dans l'assurance, ces ingénieurs sont d'ailleurs les mieux placés pour élaborer des modèles sophistiqués.

Le développement des formations maison

De grandes entreprises ont découvert que pour préserver leur culture, motiver leurs collaborateurs et assurer un développement durable, elles avaient intérêt à pratiquer une promotion interne et à former elles-mêmes leurs managers en créant leurs propres universités. Les résultats qu'elles ont obtenus échappent à la plupart des critiques adressées aux formations dispensées par les business schools.

Des erreurs commises par les MBA dans de grands groupes

N'ayant pas été formés à motiver des collaborateurs, et ayant rarement une expérience du secteur d'activité, ces diplômés préfèrent les fonctions dans lesquelles ils peuvent réussir sans avoir à mettre en œuvre leurs choix stratégiques. Dans beaucoup de grandes sociétés, ils ont privilégié des disciplines qui leur paraissaient les plus nobles et notamment la finance, la stratégie et le marketing au détriment de la vente et de la production alors que toutes les fonctions d'une entreprise devraient être au service de la vente et de la fabrication. Les préférences des MBA ont certes contribué à augmenter la rentabilité à court terme et à satisfaire les actionnaires mais elles ont parfois compromis l'avenir de grands groupes.

Le comportement de nombreux diplômés a également affecté cette image. Éloignés des réalités du terrain, ayant

Copyright © 2014 Dunod.

une confiance excessive dans les analyses, les recettes et dans les chiffres, ils aiment formaliser, codifier, centraliser au risque de paralyser la réalisation des nouveaux projets. Intelligents, rapides et maniant habilement le langage des affaires, ils s'entourent de personnes qui leur ressemblent pour constituer une élite managériale réunissant des diplômés qui souhaitent accéder rapidement au sommet de la hiérarchie. Ils préfèrent passer d'une entreprise à l'autre ou d'un secteur à l'autre plutôt que de faire leurs preuves dans les fonctions qui leur sont confiées.

Mais il ne faut pas généraliser. Certains candidats admis dans les business schools ont déjà une expérience du commandement, d'autres ont naturellement des qualités humaines qui favorisent de bonnes relations avec leurs collaborateurs. Enfin, comme nous l'avons déjà souligné, l'intelligence théorique n'est pas antinomique avec l'intelligence des relations humaines qui peut s'acquérir et se développer.

Plutôt que de critiquer les individus qui ont reçu la formation MBA, c'est la formation qui doit être mise en cause. Fort heureusement, ses lacunes ne sont pas rédhibitoires.

Les lacunes principales des formations MBA

Les business schools forment des cadres généralistes qui maîtrisent le langage et connaissent les principaux outils utilisés dans les différentes fonctions d'une entreprise, elles n'apportent pas à leurs élèves la formation humaine qui leur permettrait de diriger des hommes et d'exercer d'emblée

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des responsabilités opérationnelles. Un cours de leadership peut certes fournir des outils à des étudiants mais rien ne dit qu'ils sauront les utiliser avec pertinence. Leur parler des techniques de responsabilisation du personnel n'est pas sans intérêt mais ces techniques seront oubliées si elles ne sont pas immédiatement confrontées à l'expérience du terrain.

Les écoles ne forment pas de vrais managers car elles ont privilégié l'intelligence théorique en sous-estimant l'influence des autres types d'intelligence qui jouent pourtant un rôle important dans l'efficacité d'un dirigeant. Les écoles de management ne forment pas de vrais managers car elles ont sous-estimé l'importance de la fonction vente dans l'efficacité de ces mêmes managers. Elles ne forment pas de vrais managers car elles ont limité l'enseignement du management au choix proposé dans des dossiers nécessairement incomplets. Le management n'est pas une science limitée à la prise de décisions c'est également un art, l'art de les mettre en œuvre et de savoir adapter la stratégie aux résultats obtenus.

Les business schools privilégient l'intelligence analytique

La méthode des cas semblait constituer un désaveu de l'enseignement théorique classique qui était prôné par Carnegie dans les années soixante et qui reste largement répandu dans les établissements d'enseignement. En fait, elle a été utilisée pour faciliter l'acquisition des connaissances dans les différentes fonctions du management. Si tel n'avait pas été l'objectif poursuivi, le corps professoral des business schools n'aurait pas été structuré par fonctions mais par

Copyright © 2014 Dunod.

projets, chaque projet correspondant à l'un des temps forts de la vie d'un dirigeant[1].

Les business schools se sont développées au lendemain de la Seconde Guerre mondiale pendant la période durant laquelle toutes les entreprises devaient produire le maximum de biens et de services pour répondre à une demande considérable. La mission des dirigeants était d'organiser, coordonner, contrôler leurs outils de production et beaucoup d'entreprises étaient dirigées par des ingénieurs ou des techniciens. L'assimilation des connaissances était un facteur clé de succès dans tous les domaines du management. Il était donc naturel que les enseignants se spécialisent dans l'une des fonctions de l'entreprise, qu'ils prouvent leur expertise par des diplômes ou des publications et qu'ils soient jugés par leurs pairs et non par leurs étudiants.

Les praticiens du management étaient trop occupés pour enseigner et rares étaient les professeurs ayant une expérience de la direction des entreprises car ils consacraient leurs efforts à leurs travaux de recherches et leurs publications[2]. Ceux qui enseignaient la stratégie étaient souvent

1. Michael Porter a prôné les vertus d'une chaîne horizontale de fonctions depuis l'approvisionnement, la production jusqu'au marketing, la vente et le service après-vente. Cette approche n'a fait que figer les processus alors que les fonctions de l'entreprise devraient être considérées comme des ressources à la disposition des projets de celle-ci.
2. En 2000, 20 % seulement des professeurs permanents de la business school de Stanford avaient exercé pendant au moins 5 ans des responsabilités opérationnelles en entreprise. Le taux était de moins de 8 % pour les professeurs de Harvard et d'HEC.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

des macro-économistes reconvertis et leurs livres s'inspiraient largement des écrits des stratèges militaires tels Jomini ou Clauzewitz qui définissaient la stratégie comme étant la manière de déplacer et de disposer les instruments de guerre afin d'imposer à l'ennemi l'emplacement, le moment et les conditions du combat[1]. La direction générale des entreprises était donc présentée comme une science et l'intelligence théorique pouvait y régner en maître.

Dans cette logique, il était normal que les business schools sélectionnent leurs étudiants sur leur intelligence verbale et logico-mathématique qui était incarnée par leur quotient intellectuel, le fameux Q.I. Il était tout aussi normal que ces écoles titularisent les professeurs qui faisaient la preuve de leur savoir par des publications et des recherches même si ces recherches ne servaient guère aux dirigeants d'entreprises et si des ouvrages bourrés de références bibliographiques et rédigés dans un langage trop compliqué étaient difficiles à exploiter.

Les professeurs devaient chercher des procédés permettant de faire avaler aux étudiants un volume important de connaissances sans que celles-ci soient rapidement oubliées faute pour les intéressés d'avoir la possibilité de les appliquer immédiatement. La méthode des cas semblait constituer la solution idéale d'autant qu'elle donnait à ces étudiants le sentiment d'être déjà de bons dirigeants.

Ce système était efficace dans les années cinquante lorsque les entreprises étaient protégées de la concurrence

1. Définition de la stratégie donnée par l'*Oxford Dictionary*.

Copyright © 2014 Dunod.

et pouvaient sans difficulté vendre tout ce qu'elles produisaient. Leurs marges bénéficiaires leur permettaient d'apporter aux jeunes qu'elles embauchaient la formation humaine qui leur manquait. Dans les années soixante la situation allait changer car la demande étant satisfaite il fallait désormais vendre et pas seulement produire. Or la vente ne s'apprend pas dans les bouquins. Elle s'apprend en la pratiquant et elle demande beaucoup d'intelligence des relations humaines.

Les business schools ont sous-estimé l'importance de la fonction vente

Demander à des étudiants qui payaient très cher leurs études d'aller vendre sur le terrain ? Impensable ! On leur enseignait une discipline plus savante : le marketing et les sujets ne manquaient pas : l'étude de marché, l'analyse du comportement des consommateurs, le packaging, la politique des prix, la distribution, la publicité, la communication hors média… Le marketing était présenté comme une science alors que les professeurs se contentaient de décrire des procédés déjà mis en œuvre par des sociétés telles Procter & Gamble, Unilever, L'Oréal ou Nestlé. Leur enseignement permettait certes aux étudiants de gagner du temps mais il ne pouvait faire oublier qu'une entreprise peut faire faillite si elle n'a pas de bons vendeurs. Considérer le marketing comme une discipline plus noble que la vente, ce n'était pas un bon procédé pour motiver ces vendeurs.

Les écoles auraient dû comprendre que la vente développe une aptitude déterminante dans la réussite d'un dirigeant : l'aptitude à écouter les clients. Elle permet à ceux qui la

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

maîtrisent d'accumuler des informations et d'alimenter leur imagination, leur intuition. Les chefs d'entreprise qui savent écouter leurs clients savent également écouter leurs collaborateurs et c'est pourquoi ils maîtrisent l'art de les motiver.

Être performant dans la vente, c'est savoir gérer ses émotions, reconnaître les émotions de l'acheteur et l'aider à les exprimer, à les maîtriser. Satisfaire les besoins d'un client ne signifie pas pour le vendeur se mettre à sa place pour ressentir les mêmes émotions que lui, cela signifie plutôt être proche de lui tout en étant différent de lui. L'intelligence interpersonnelle est le propre de celui qui possède cette chaleur humaine qui le rend heureux lorsqu'une vente satisfait à la fois ses objectifs et les besoins de son client.

Dans les années soixante, les qualités que nous venons d'évoquer n'ont guère été développées ni par les entreprises ni par les business schools alors qu'elles étaient celles que tout manager devait désormais posséder. On a hélas continué de privilégier une approche analytique et déshumanisée du management dans lequel l'art d'imposer son point de vue l'emportait sur l'art d'écouter. Beaucoup de dirigeants n'ont pas compris que leurs clients étaient devenus leurs patrons et que leur environnement avait changé. L'amélioration des transports, la réduction des droits de douane, la diffusion quasi instantanée des informations et les progrès technologiques avaient transformé un environnement stable en environnement bousculé difficile à anticiper. Un événement allait se charger de le prouver.

En 1973, la première crise du pétrole a surpris toutes les grandes entreprises américaines alors qu'elles possé-

Copyright © 2014 Dunod.

daient des services de planification stratégique dont la mission était pourtant d'anticiper ce type d'événement et d'en prévoir ses conséquences. À l'évidence, la formation des managers ne pouvait plus se limiter à des analyses sectorielles et concurrentielles réalisées à partir de dossiers nécessairement incomplets décrivant des situations passées. Et pourtant, les écoles de management n'ont pas modifié leurs enseignements.

Les grands groupes ont tiré la leçon de cette crise en supprimant des services de planification devenus trop bureaucratiques mais les business schools n'ont pas changé leur manière d'enseigner. Dans les années soixante-dix, les enseignants de business policy ont certes perdu le monopole qu'ils s'étaient attribué dans la formation des managers-dirigeants mais dans les autres disciplines chacun est resté dans sa spécialité sans se préoccuper de l'intégrer aux autres spécialités alors que dans la décision d'un manager les aspects marketing, financiers, juridiques ou comptables sont nécessairement imbriqués. Et pourtant le choix d'une stratégie restait la première mission des chefs d'entreprise. C'est la manière d'enseigner cette discipline qui aurait dû changer.

Le management n'est pas une science limitée à la prise de décisions

Dans un monde en constante évolution un dirigeant ne peut se contenter d'analyser des documents pour en extraire des idées de développement. Ces documents décrivent des situations passées et ils sont toujours incomplets car ils négligent ou déforment les aspects humains du management. Discuter d'un cas de stratégie peut donner aux

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

étudiants l'impression de vivre une situation réelle et les convaincre qu'ils sont capables de résoudre très vite tous les problèmes d'une entreprise. Ce n'est qu'une illusion dangereuse car la réalité est beaucoup plus compliquée.

Rester ouvert sur le monde

Un dirigeant doit cultiver sa curiosité pour « emmagasiner » le maximum d'informations et son imagination pour faire jaillir de ces informations de nouvelles idées puis transformer celles-ci en nouveaux produits ou nouveaux services. La curiosité et la créativité jouent désormais un rôle aussi important que les capacités d'analyse. Elles peuvent se développer mais elles sont négligées dans la sélection des candidats aux business schools. Le test utilisé pour cette sélection est le plus souvent le GMAT[1]. Il est destiné à jauger l'intelligence analytique, quantitative et verbale. Il n'évalue pas la curiosité, l'ouverture d'esprit, la créativité, la motivation, le leadership, l'intelligence émotionnelle et l'intelligence interpersonnelle des candidats.

Un dirigeant ou cadre dirigeant ne peut rester performant que s'il est attentif à l'évolution de son environnement. Il ne peut rester ouvert sur son environnement que s'il dispose d'un minimum de disponibilité et il ne peut l'obtenir qu'en délégant le maximum de responsabilités. Cette délégation

1. GMAT : Graduate Management Admission Test. Il a été créé en 1953 par le Graduate Management Admission Council. Il est utilisé par plus de 3 000 écoles de management et imposé chaque année à plus de 200 000 candidats. Il est souvent complété par un test de niveau en anglais, le TOEFL.

Copyright © 2014 Dunod.

est d'autant plus importante que l'élaboration d'une stratégie est inséparable de sa mise en œuvre.

L'élaboration d'une stratégie est inséparable de sa mise en œuvre

Dans un environnement instable, cette mise en œuvre peut se heurter à des obstacles imprévus qui exigeront une modification des objectifs initiaux. Savoir décider très vite peut certes constituer un atout mais sous-estimer les difficultés de réalisation d'un projet de développement cela peut déboucher sur des catastrophes.

Les MBA n'aiment pas s'impliquer dans la concrétisation de leurs décisions, or un vrai manager doit être capable de mettre en œuvre ses préconisations. Cela repose nécessairement sur la motivation de ses collaborateurs et sur son intelligence des relations humaines.

La mobilisation des collaborateurs : facteur clé du succès d'un manager performant

Pour un manager directif, désireux de tout faire et de tout contrôler, il n'est guère facile d'abandonner une partie de ses tâches et d'accepter l'idée que ses collaborateurs puissent être aussi efficaces que lui. L'image de soi joue un rôle non négligeable en la matière et beaucoup de dirigeants préfèrent incarner l'autorité aux yeux de leurs subordonnés plutôt que de soutenir l'autorité de ces derniers en les aidant à développer leurs compétences.

C'est ce type de problème qui explique la stagnation d'un grand nombre de PME mais aussi de grandes sociétés.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les MBA ont favorisé cette stagnation, préférant qu'on les considère comme des experts et non comme des formateurs de managers. N'ayant pas été formés eux-mêmes au commandement ils n'ont guère envie de prendre le risque d'y échouer. Ils vous diront que les collaborateurs refusent très souvent de prendre des initiatives car ils privilégient leurs motivations personnelles à celles de leur patron. Mais ce n'est pas parce qu'un homme ou une femme souhaitera préserver sa vie familiale ou ses loisirs qu'il refusera de prendre des initiatives si celles-ci lui donnent la possibilité d'augmenter son efficacité et de s'épanouir dans son métier. Il est vrai que prendre des initiatives c'est prendre des risques car c'est empiéter sur le territoire d'autrui mais cela n'est pas de nature à paralyser ceux qui veulent donner un sens à leur vie professionnelle. C'est à leur dirigeant de les rassurer.

Si l'objectif de ce dirigeant est d'assurer le développement durable de sa société en augmentant sa rentabilité et en préservant son indépendance financière, alors il sait déjà que son devoir c'est de donner le maximum de pouvoir à ses collaborateurs car le succès de ces derniers bâtira sa propre réussite. Son intérêt c'est de s'entourer d'hommes et de femmes désireux de se dépasser et de leur consacrer du temps pour les aider car une heure de formation lui économisera demain des centaines d'heures qu'il pourra réserver aux tâches vraiment stratégiques pour sa société.

Si le diplômé MBA qui vient d'être embauché partage cette vision du management et s'il considère que son apprentissage ne fait que commencer, alors il deviendra

Copyright © 2014 Dunod.

probablement un collaborateur précieux. Si, au contraire, il est pressé d'avoir du pouvoir et de gagner beaucoup d'argent, s'il ne comprend pas que sa réussite reposera très largement sur son intelligence des relations humaines, alors il pourrait bien devenir une calamité pour cette entreprise et son patron devra s'en débarrasser avant qu'il commette trop de dégâts.

Si les grandes business schools américaines ne forment pas de vrais leaders, il en est de même pour les écoles de management européennes.

Les écoles de management européennes forment des techniciens du management

« Tu me dis, j'oublie ; tu m'enseignes, je me souviens ;
tu m'impliques, j'apprends. »

Benjamin Franklin

En Europe, quelques business schools réputées, comme la London Business School, l'INSEAD de Fontainebleau, l'ESAD de Barcelone ou l'IMD de Lausanne, dispensent une formation identique à celle des grandes business schools américaines et elles accueillent des élèves ayant plusieurs années d'expérience professionnelle.

Il existe en Europe un grand nombre d'autres écoles et d'universités qui forment au management des jeunes qui ont obtenu le baccalauréat mais qui n'ont pas de vécu en entreprise. Ces formations sont sanctionnées par des diplômes très divers entre lesquels il est bien difficile, pour un néophyte, de s'y retrouver.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Décrypter le panorama des écoles européennes de management

En Europe, les universités et les écoles délivrent des *licences* de niveau bac + 3, des *masters* (bac + 5) et/ou des doctorats (bac + 7). Elles respectent en cela le dispositif LMD, dit de Bologne, sur l'harmonisation des diplômes et formations au niveau européen. L'habilitation à organiser ces formations et à délivrer ces diplômes nationaux est accordée par le ministre de l'enseignement supérieur de chaque pays et elle est soumise au respect de règles précises fixées par décrets et arrêtés. Ainsi en est-il des arrêtés du 23 avril et du 24 avril 2002 sur les études universitaires conduisant aux grades de licence et de master en France.

Les écoles qui n'ont pas obtenu l'habilitation à délivrer le diplôme de master peuvent, sous certaines conditions, délivrer des diplômes « maison » dont certains sont « visés » ou « homologués » par le ministère de l'Éducation nationale. D'autres encore délivrent un MBA car ce sigle n'est pas juridiquement protégé et il peut alors couvrir le meilleur et le pire.

Dans notre pays, il existe un autre diplôme réputé dont l'intitulé est proche de celui du master européen, il s'agit du *mastère spécialisé* qui a été créé en 1986 par la conférence des grandes écoles, la CGE.

Historiquement, la première grande école française a été l'École d'officiers d'artillerie créée en 1679 par Louis XIV. Elle a été suivie, en 1741, par l'École des ingénieurs-constructeurs de vaisseaux royaux, puis, dans la deuxième moitié du XVIII^e siècle, par l'École des Ponts et chaussées,

Copyright © 2014 Dunod.

l'École des Mines de Paris, l'École d'Arts et métiers, l'École Polytechnique (en 1794), et l'École Centrale (en 1795).

La création des écoles de commerce a été plus tardive puisque l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), a été créée en 1819, les écoles supérieures de commerce du Havre-Rouen, de Lille, Lyon, Marseille et Bordeaux au début des années 1870 et l'École des Hautes Études Commerciales, (HEC), en 1881. Les autres écoles de commerce ont vu le jour après la deuxième guerre mondiale. Il en a été de même pour l'École Nationale d'Administration, l'ENA, fondée en 1945.

Le lycée Saint-Louis a été le premier lycée français à organiser, en 1866, des divisions de préparation aux concours de six grandes écoles d'ingénieurs et militaires. Aujourd'hui, le ministère de l'Éducation nationale assure le contrôle pédagogique de toutes les classes préparatoires aux grandes écoles mais ces dernières sont sous la tutelle d'autres ministères (armée, industrie, direction générale de l'administration, agriculture…).

Le système des grandes écoles est une exception française et il n'a pas d'équivalent à l'étranger. Il repose sur des concours d'entrée très sélectifs accessibles à des candidats ayant suivi une préparation spécifique de deux années après le baccalauréat. L'accès aux classes préparatoires est lui-même réservé aux meilleurs élèves, qu'il s'agisse des classes préparatoires aux concours des écoles militaires, des écoles d'ingénieurs, des écoles commerciales ou des écoles de la fonction publique.

Les grandes écoles dispensent le plus souvent une formation de trois ans c'est pourquoi leur diplôme (bac + 5)

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

est considéré comme un master. Certaines grandes écoles recrutent au niveau baccalauréat mais elles ont porté leur scolarité de quatre ans à cinq ans pour que leur diplôme soit lui aussi reconnu comme un master.

À l'image des grands MBA américains, la réussite aux concours des meilleures grandes écoles permet aux bénéficiaires d'accéder à des carrières privilégiées, une autre exception française car les chefs d'entreprise étrangers comprennent difficilement qu'une carrière puisse être déterminée par un concours réussi à 18 ans ou 20 ans.

Ces établissements font également l'objet des critiques de l'université qui dénonce leur coût par étudiant, leur caractère élitiste, leur contribution à l'instauration d'une « réseaucratie » et la faveur dont bénéficient les élèves issus des classes sociales les plus aisées.

Toutes les critiques ne sont pas justifiées. Les grandes écoles d'ingénieurs sont accessibles à des élèves de milieux modestes et nombreux sont les lycées de province dont les élèves ont réussi les concours de l'école centrale ou de l'école polytechnique. Par contre, il est vrai que le milieu social joue un rôle important dans l'acquisition d'une culture générale qui elle-même conditionne l'accès à des concours tel celui de l'ENA ou ceux des grandes écoles de commerce.

Les enseignements dispensés par les grandes écoles d'ingénieurs sont des enseignements conceptuels complétés par des travaux pratiques et des stages spécialisés. L'expertise d'un ingénieur étant un facteur clé de sa réussite professionnelle, il est normal que l'académisme règne en maître

Copyright © 2014 Dunod.

dans ces écoles, que leurs professeurs accomplissent des travaux de recherche et qu'ils publient le résultat de ces travaux afin d'être reconnus par la communauté scientifique. Beaucoup de grandes écoles d'ingénieurs bénéficient d'une réputation internationale qui est méritée et nombre de leurs anciens élèves veulent accéder à des postes de direction générale après quelques années consacrées à leurs fonctions d'ingénieurs. Ils éprouvent alors la nécessité de maîtriser des connaissances en management c'est pourquoi certains d'entre eux s'inscrivent en MBA ou suivent des programmes courts de management destinés à de futurs cadres dirigeants

Pendant plusieurs décennies, les ingénieurs ont négligé les écoles de management parce que la formation dispensée par celles-ci ne leur paraissait pas très scientifique. Ils ont commencé à changer d'avis lorsqu'ils ont réalisé que les diplômés des écoles de management, comme HEC ou l'École supérieure de commerce de Paris, accédaient plus rapidement que les ingénieurs à des fonctions de direction générale. Les écoles d'ingénieurs ont alors commencé à introduire des cours de gestion dans leurs programmes, et notamment de gestion financière. D'autres écoles d'ingénieurs ont créé des programmes courts de management, comme le Collège des ingénieurs, ou noué des partenariats avec des écoles de commerce. J'ai noué le premier partenariat de ce type en 1977 avec les écoles d'ingénieurs en accueillant dans le programme d'HEC-Entrepreneurs des élèves déjà diplômés de l'École Centrale de Paris, de l'École des Mines, de Polytechnique, de Supélec, de l'École des Arts et Métiers et de l'École spéciale des Travaux Publics.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Les premiers mastères spécialisés ont vu le jour dix ans plus tard, en 1986. Ils ne sont pas destinés aux élèves des écoles d'ingénieurs ou de management qui les ont créés mais à des diplômés d'autres grandes écoles, à des étudiants ayant déjà un master (dit master 2) ou à ceux qui ont un diplôme correspondant à la première année du master (master 1). Ces mastères spécialisés dispensent une formation théorique d'environ 350 heures sur un an, dans un domaine spécifique qui, pour le management, peut être par exemple la finance de marché, le marketing international, le management de grands projet, l'audit, la gestion de patrimoine… Environ 500 mastères spécialisés sont aujourd'hui accrédités par la conférence des grandes écoles. Ils sont délivrés par plus de 100 écoles et forment chaque année environ 7 000 diplômés.

J'ai eu la chance d'être à l'origine d'une des premières formations en management accréditées comme mastère ce qui a permis aux ingénieurs suivant mon programme de recevoir le diplôme de mastère entrepreneurs, le seul diplôme baptisé mastère spécialisé alors qu'il dispensait une formation généraliste ! En 1986, les polytechniciens pouvaient accomplir leur dernière année de scolarité au sein d'HEC-Entrepreneurs, ma formation étant alors considérée comme école d'application de Polytechnique.

Dans presque toute l'Europe, les universités veulent aussi former des cadres spécialisés dans telle ou telle fonction de l'entreprise ou dans tel ou tel secteur d'activité. Elles ont créé des masters professionnels (master sans « e » !). Il s'agit le plus souvent de modules de deux ans (master 1 et master 2) comportant en moyenne

Copyright © 2014 Dunod.

300 heures de cours et de travaux pratiques et 6 mois de stage. Presque tous ces masters professionnels sont accessibles en alternance et certains d'entre eux sont déjà des concurrents sérieux pour les mastères spécialisés des grandes écoles.

Le panorama ne serait pas complet si nous n'y ajoutions pas les instituts universitaires de technologie (IUT) qui ont été créés dès 1966 pour former en deux ans des techniciens supérieurs en gestion des entreprises, en informatique ou en gestion administrative et commerciale. Ces formations de deux années après le baccalauréat sont sanctionnées par un diplôme universitaire de technologie (DUT) et elles sont proches dans leurs modalités des formations qu'on trouve en Allemagne. On peut simplement regretter que les IUT aient été rattachés aux universités car le résultat ne s'est pas fait attendre : près de 60 % des étudiants souhaitent prolonger leur DUT par des études longues alors que cette formation avait été créée pour alimenter les entreprises en techniciens de qualité. Peut-être aurait-il été préférable d'adopter dès 1966 une formule par alternance en réduisant la formation conceptuelle et en confiant aux étudiants des responsabilités en entreprise.

Face à la multitude des formations en management, de plus en plus de jeunes se demandent quelle voie choisir.

- Commencer à travailler dans une entreprise et suivre plus tard une formation en management par alternance comme le font nos voisins Allemands ?
- Faire un IUT après le baccalauréat puis commencer à travailler ?

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- Suivre un programme en management de type bachelor dont la durée est de 3 ans après le baccalauréat et qui est proposé depuis peu par des écoles de management ?
- Entrer dans une université pour obtenir dans 5 ans un master en gestion ?
- Après le baccalauréat, préparer pendant deux ans le concours d'accès aux grandes écoles de management, entrer dans l'une d'elles et obtenir trois ans plus tard le diplôme de cette école ?
- Suivre une formation d'ingénieurs en 5 ans puis la compléter par un MBA, par un master professionnel en gestion dans une université ou par un mastère spécialisé dans une grande école de management ?
- Obtenir en 5 ans un master juridique, économique, littéraire ou dans tout autre domaine puis le compléter par un programme court en management ?

Cette liste incomplète des choix possibles est de nature à décourager ceux qui brulent de faire leurs preuves et on peut comprendre que certains d'entre eux décident de créer leur propre entreprise pour apprendre le management en marchant.

Consacrer 5 ans d'études pour devenir ingénieur, avocat, psychologue ou architecte et compléter ces études par un an de formation au management cela parait très sensé à condition de trouver le mastère (ou le master professionnel) qui forme de vrais managers en un an.

Consacrer 5 ans d'études à l'obtention d'un master de gestion dans une école de management ou dans une université, cela semble constituer la voie royale. Des milliers

Copyright © 2014 Dunod.

de jeunes s'y engagent tête baissée mais les écoles de management ne forment pas de vrais managers.

Pourquoi les écoles européennes de management ne forment pas des managers et encore moins des leaders-entrepreneurs ?

Les écoles européennes de management ne forment pas de vrais managers ni des leaders. Elles ont copié la méthode des cas utilisée par les business schools américaines alors que celle-ci était déjà dépassée.

Les premiers corps professoraux permanents des écoles de management européennes sont plus récents que ceux des écoles d'ingénieurs. Ils ont été constitués dans les années 1960 et 1970. En France, c'est durant cette période que la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, la FNEGE, a incité de jeunes professeurs à séjourner dans des business schools américaines. Frais émoulus de grandes écoles comme HEC et l'Essec ou de l'université, ils sont allés suivre des programmes courts à Harvard ou Stanford et ils en sont revenus avec la méthode des cas anglo-saxonne qu'ils ont appliquée dans les écoles de commerce oubliant simplement que les élèves des business schools américaines avaient un profil et des aspirations très différentes de celles de leurs propres élèves.

La même pédagogie que les grandes business schools américaines mais avec des élèves à profil différent

La plupart des étudiants de Stanford ou d'Harvard ont travaillé en entreprise durant plusieurs années, ils ont économisé avec

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

peine ou se sont endettés pour payer des droits de scolarité élevés et ils ont repris leurs études dans le but d'accumuler le maximum de connaissances et de rentabiliser au maximum leur investissement en temps et en argent. Ils sont donc prêts à lire des ouvrages entiers de management avant d'analyser un cas qu'ils peuvent « raccrocher » à des expériences vécues dans le passé.

Les écoles de commerce ou les universités européennes, qui forment durant 3 ans ou 5 ans des bachelors ou des masters en gestion, accueillent de jeunes élèves qui ne possèdent pas d'expérience professionnelle. Le plus souvent ce sont leurs parents qui paient les droits de scolarité et subviennent aux dépenses extra-scolaires de leurs enfants. Ces derniers ne savent pas trop ce qu'ils feront plus tard et s'ils ont beaucoup travaillé pour passer les épreuves d'admission au concours d'entrée d'une école, ils pensent que le plus dur est fait et qu'il ne sera pas nécessaire de se battre pour réussir dans la vie. La méthode des cas leur paraît plus attrayante que des cours théoriques mais ils ne voient guère l'utilité de lire des ouvrages de management pour les préparer. La compétition ne règne pas entre les élèves et l'efficacité de la méthode est fort éloignée de celle pratiquée par les MBA.

La durée des études est injustifiée

Une formation générale en management ne justifie pas cinq ans d'études ni même trois ans sauf si, dans ce dernier cas, il s'agit d'une formation par alternance.

À quoi cela sert-il de retenir aussi longtemps des jeunes en formation si à l'issue de celle-ci ils ont oublié au moins

Copyright © 2014 Dunod.

80 % de ce qui leur a été enseigné ? À quoi bon mobiliser autant de professeurs pour leur apporter un enseignement conceptuel si la réussite d'un manager repose d'abord sur des qualités humaines qui ne sont pas développées par nos écoles de management ?

La durée de la formation que j'ai dispensée pendant trente ans avec un succès ininterrompu était de 11 mois seulement. Les élèves ingénieurs ne savaient pas ce qu'était un bilan ou un compte de résultat lorsqu'ils étaient admis dans le programme. Ils sont aujourd'hui nombreux à occuper des postes de président ou directeur général.

Avec une pédagogie adaptée on peut former des managers généralistes en 12 mois et des spécialistes fonctionnels en 24 mois. Pourquoi y consacrer 3 ans ou 5 ans ?

Les labels : un danger pour l'avenir des écoles de management

La compétition entre les écoles est saine si elle favorise l'embauche de leurs étudiants. Elle est dommageable si elle privilégie des formations inadaptées aux besoins des entreprises.

Les labels de qualité, qu'il s'agisse d'AACSB, d'EQUIS, AMBA ou EPAS ont été créés par des enseignants d'écoles de management[1]. Si des chefs d'entreprise ont été consultés

1. AACSB : Association for the Advancement of Collegiate Schools of Business ; EQUIS : European Quality Improvement System ; AMBA : Association of MBAs ; EPAS : Efmd Programme Accreditation System.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

sur le choix des critères de labellisation, la plupart de ces dirigeants étaient anciens élèves de ces écoles. Il ne faut donc pas s'étonner si les critères utilisés pour délivrer ces labels sont proches de ceux du test GMAT employé par la grande majorité des établissements d'enseignement pour sélectionner leurs étudiants. Dans cette sélection la personnalité des candidats ne joue qu'un rôle second.

Un jour, un de mes collègues qui était dubitatif sur l'admission d'un de mes élèves, me déclara que l'intelligence verbale de celui-ci était élevée mais que son intelligence logico-mathématique était trop faible. Comme on me harcelait depuis des années afin que j'emploie le GEMAT pour sélectionner mes élèves, j'avais accepté d'utiliser ce test à titre expérimental. Le commentaire de mon collègue m'avait fait éclater de rire car je n'avais jamais rencontré de candidat affecté d'un tel bégaiement mais ayant un tel potentiel intellectuel. Il s'agissait d'un scientifique de haut niveau, diplômé de Normal Sup Sciences. Il est aujourd'hui à la tête d'une très belle entreprise de biotechnologie.

Tous les labels privilégient le niveau d'intelligence logico mathématique et verbal des élèves admis dans les écoles de management. Ils privilégient aussi la qualité de la formation conceptuelle qui leur est dispensée. Cette qualité est appréciée par le pourcentage de professeurs docteurs en gestion par rapport au nombre d'élèves, par l'importance des travaux de recherche effectués par les enseignants et par leurs publications dans les revues de management de niveau international.

Sanctifier l'intelligence théorique et le quotient intellectuel pour mieux minimiser l'importance de la formation humaine

Copyright © 2014 Dunod.

des élèves est un non-sens. C'est une attitude d'autant plus dommageable que les dirigeants d'entreprise savent depuis au moins quatre décennies que cette formation humaine joue un rôle déterminant dans la réussite d'un manager.

Les labels constituent un outil de publicité efficace pour attirer les étudiants. Ils incitent les enseignants à persévérer dans un excès d'académisme qui est injustifié dans le domaine du management.

De nombreuses écoles de commerce sont à court terme menacées par leur course aux labels qui les obligent à recruter des professeurs docteurs qui leur coûtent cher, à leur confier des travaux de recherche qui ne servent pas à grand-chose et à leur demander de publier dans des revues renommées (*sic*), si possible américaines (*resic*), des articles qui seront lus par un petit cercle d'initiés et dont la rédaction leur prendra une partie de leur temps au détriment du suivi de leurs étudiants.

Et comme tout cela a un coût global élevé, les écoles ont été obligées d'augmenter leurs droits de scolarité et d'accroître le nombre d'élèves admis. Après tout, faire un cours théorique à 50 élèves, 200 élèves ou 400, c'est la même chose. Comme ces élèves sont là pour écouter le maître, si le maître est professeur docteur en gestion, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Quel gâchis ! L'avenir appartiendra aux écoles de management qui formeront de véritables leaders-entrepreneurs et pour cela, elles devront pratiquer des formations-action qui sont totalement incompatibles avec des effectifs pléthoriques car elles exigent un suivi personnalisé de chaque

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

élève. Tous les patrons et cadres dirigeants vous diront qu'il est difficile de former sur le plan humain plus d'une trentaine de collaborateurs en même temps. Les écoles de management devraient en tirer la leçon.

À la différence des enseignements scientifiques qui justifient l'accumulation de connaissances, les élèves des écoles de management n'ont que faire d'avoir dans leur corps professoral des prix Nobel ou de bons chercheurs. Ils ont besoin de bons pédagogues capables de leur enseigner l'essentiel en gestion des entreprises et de les accompagner pour leur apporter la formation humaine dont ils ont besoin. À la devise « *Big is Beautiful* » il serait urgent de substituer « *Small is Powerful* ».

L'économie allemande repose sur ses PME et celles-ci sont performantes car elles ont misé sur la qualité des services rendus à leurs clients et sur l'apprentissage pour former leurs cadres dirigeants. Les clients des écoles de management ce sont leurs étudiants, pas les enseignants et encore moins les organismes de labellisation.

Nos écoles de commerce sont devenues des écoles de formation théorique… comme les universités… Mais à la différence des universités, leurs droits de scolarité sont beaucoup plus élevés et c'est pourquoi leur pérennité est menacée.

Ceux qui n'adhèrent pas à cette analyse rétorqueront que toutes les écoles de management font la même chose, en France, en Europe et dans les autres pays étrangers. Et ils ajouteront que les labels de type EQUIS ou AACSB sont des labels internationaux très recherchés. Mais ce n'est pas parce que des labels sont internationaux et recherchés qu'ils

Copyright © 2014 Dunod.

n'auront pas une grande responsabilité dans la disparition de nombreuses écoles. Et ce n'est pas parce que tout le monde a besoin d'un label académique pour satisfaire les parents que tout le monde est intelligent !

On ne bâtit pas l'avenir avec des hommes et des femmes qui n'ont pas réalisé que nos systèmes éducatifs étaient déconnectés depuis près de cinquante ans des besoins de nos entreprises.

L'enseignement du management en Europe (sauf en Allemagne et maintenant en Asie) est un véritable cas d'école, un cas d'erreur stratégique majeure. Ce type d'erreur a mené de grandes entreprises à la disparition. Il en sera de même des écoles de management si elles ne réagissent pas. Les universités européennes ont tous les docteurs qu'elles veulent car elles ont un quasi monopole de leur formation. Le rêve de nombreux docteurs, c'est de devenir professeurs dans ces universités, d'y faire des recherches et de publier. Les universités n'ont donc aucun problème de légitimité académique et sur ce plan là, aucune école de commerce ne peut les concurrencer. En France, les universités ont obtenu leur autonomie et si elles ont à leur tête des présidents entreprenants, ces derniers sont parfaitement capables de mettre en œuvre des pédagogies actives qui leur permettront d'égaler très vite puis de dépasser les meilleures écoles de management.

Les inconditionnels de l'intelligence logico-mathématique diront volontiers que les critiques sur l'excès d'académisme de nos écoles de management sont injustifiées. Injustifiées ? La curiosité, l'imagination, l'agilité

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

mentale mais également l'enthousiasme, le goût du dépassement et la capacité à travailler en équipe sont des facteurs clés de réussite aussi bien pour les chefs d'entreprise que pour leurs futurs collaborateurs. Un enseignement théorique ne permet pas de développer ces qualités. Bien au contraire, il a tendance à les brider. Quant au travail en équipe, il ne peut être productif que si les partenaires sont de profils psychologiques différents or notre système éducatif permet aux étudiants de se grouper par affinités ce qui les conduit à mettre en commun leurs qualités mais aussi leurs défauts.

« Notre enseignement supérieur n'a pas pour vocation de former uniquement de futurs chefs d'entreprise », clameront certains. Certes, mais ceux qu'il prétend former pourraient être moins déformés. Et la majorité des autres étudiants iront travailler dans des entreprises qui privilégient aujourd'hui les mêmes qualités pour les sélectionner. Ce que forment actuellement nos universités et nos écoles de management ce sont des techniciens capables de reproduire un passé, qui est déjà dépassé, alors qu'elles devraient former des hommes et des femmes capables d'imaginer l'avenir.

En fait, les organismes de labellisation ne privilégient pas la formation humaine des élèves parce qu'elle est difficile à mesurer, quantifier. Pour la mesurer, il faudrait avoir un modèle de référence du manager performant et comme ce modèle n'existe pas, les organismes de labellisation ne prendront pas le risque de l'inventer sous peine de se couvrir de ridicule.

Il est évident que dans un monde en profonde mutation, un manager doit être à la fois stratège, meneur d'hommes

Copyright © 2014 Dunod.

et gestionnaire financier. S'il est possible de quantifier ses qualités de gestionnaire financier par ses résultats, comment mesurer sa capacité à mobiliser ses collaborateurs ? à travailler en équipe ? à développer son intelligence émotionnelle et interpersonnelle ? En matière de stratégie, s'il est possible d'apprécier son coefficient intellectuel, comment pourrait-on quantifier la curiosité ou l'imagination d'un leader-entrepreneur ?

Des formations-action permettent de développer ces qualités mais on ne peut en apprécier qu'indirectement l'impact par la capacité des étudiants à exercer des fonctions de commandement qu'ils n'auraient pas été capables d'assumer avant plusieurs années s'ils n'avaient pas reçu ces formations.

Donner à un étudiant la chance d'être immédiatement opérationnel peut à l'évidence changer sa vie professionnelle en lui permettant de l'aborder avec de sérieux atouts. Les témoignages sont là pour le prouver.

Prétendre qu'on puisse atteindre ce résultat par un enseignement conceptuel c'est une contre vérité. Les écoles mettent sur le marché des techniciens, des analystes mais pas des managers-entrepreneurs. Certains d'entre eux le deviendront plus tard en développant leurs qualités humaines à coup de difficultés surmontées et d'erreurs réparées mais les autres resteront des techniciens alors qu'il aurait été possible de changer leur destin.

La Pédagogie Entrepreneurs pour but d'aider les élèves à cultiver leurs qualités de leaders-entrepreneurs et j'ai fait en sorte de leur donner des responsabilités très diversifiées

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

pour leur ouvrir le maximum d'opportunités. Mais ce n'était pas à moi de décider à leur place s'ils devaient devenir chefs d'entreprise, cadres dans une PME ou dans une grande société, administrateurs judiciaires, consultants, enseignants, prêtres ou fonctionnaires. Lorsqu'ils étaient admis dans le programme très rares étaient ceux qui étaient capables de me dire ce qui les rendrait heureux dans leur vie professionnelle. À l'issue de leur formation, presque tous avaient un rêve, une passion, un objectif de vie et c'était à eux de se juger.

Les classements d'écoles constituent un obstacle au changement

La presse adore les héros. Elle sacralise les dirigeants qui boostent les profits des sociétés cotées en bourse et c'est pourquoi elle sacralise aussi les écoles qui forment ces dirigeants. Tous les rédacteurs en chef de journaux économiques savent que les classements font vendre du papier car les parents ont besoin d'être rassurés sur l'avenir de leurs enfants. Choisir la meilleure école, c'est pour eux décider du sort futur de leur fils ou de leur fille alors ils achètent des classements sans trop regarder comment ils ont été réalisés.

Voici les critères qui ont été utilisés par le journal *L'Étudiant* pour effectuer le classement 2011-2012 de 42 écoles de management délivrant un diplôme de master. Ces critères ont été repris par d'autres journaux pour effectuer leur propre classement. Ils sont regroupés dans deux grandes rubriques : l'excellence académique et la reconnaissance par les entreprises.

Copyright © 2014 Dunod.

Classement 2011-2012 de 42 écoles de commerce françaises délivrant un diplôme de master[1]

EXCELLENCE ACADÉMIQUE

Étoiles CNRS (coefficient 20) : cumul des « équivalent étoiles » attribués aux articles de recherche signés par les professeurs permanents (janvier 2009-août 2011). Ces étoiles correspondent aux catégories utilisées par la section 37 du CNRS (catégorie 4 = une étoile, catégorie 1 = cinq étoiles).

Niveau de recrutement (coefficient 15) : à partir de la ventilation des mentions obtenues au bac par les élèves admis en première année (2011).

Accréditations (coefficient 10) : labels d'excellence internationaux hiérarchisés selon leur prestige et leur durée d'attribution (EQUIS 5 ans : 5 points ; EQUIS 3 ans : 4 points ; EPAS 5 ans : 3 points ; AACSB : 3 points ; EPAS 3 ans : 2 points ; AMBA : 2 points).

Durée d'attribution du grade de master (coefficient 10) : nombre d'années depuis lesquelles l'école est autorisée par le ministère de l'Enseignement supérieur à délivrer un diplôme de grade master.

Ouvrages (coefficient 10) : nombre de livres ou manuels publiés par les professeurs permanents et réédités au moins une fois depuis 2009.

Professeurs internationaux de haut niveau (coefficient 10) : professeurs titulaires d'un doctorat obtenu dans une université étrangère accréditée (EQUIS, …

1. Source : site Internet de *L'Étudiant*, classement des grandes écoles de commerce.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...
AACSB, EPAS), rapportés au nombre de professeurs permanents.

Doubles diplômes accrédités (coefficient 10) : nombre de doubles diplômes (actifs) avec des universités accréditées. Donne une idée de la qualité des partenaires et de leur variété.

Partenaires étrangers de haut niveau (coefficient 10) : établissements étrangers accrédités (EQUIS, EPAS, AACSB) où l'école a envoyé des étudiants en 2010-2011.

Références documentaires (coefficient 5) : nombre de bases de données, revues ou logiciels accessibles aux étudiants et professeurs, parmi une liste de 20 références.

RECONNAISSANCE PAR LES ENTREPRISES

Salaire brut minimal à l'embauche (coefficient 25) : données issues de l'enquête du cabinet Towers Watsons pour *L'Expansion* (2010) menée auprès de 350 recruteurs.

Taxe d'apprentissage (coefficient 15) : montant moyen annuel de la taxe d'apprentissage (hors quota, en K€) récoltée durant les 2 dernières années par l'école. Donne une idée de l'intérêt que les entreprises portent au développement de l'école.

Participation des entreprises (coefficient 15) : montant moyen annuel donné à l'école par des entreprises sur les 2 dernières années (chaires, contrats de recherche, etc., en K€), hors formation continue.

Réseau d'anciens (coefficient 15) : nombre de diplômés du programme grande école en activité. Donne une idée de l'implantation des anciens dans les entreprises.

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

Rayonnement dans la presse économique (coefficient 15) : nombre de citations de l'école dans la presse économique internationale (travaux de professeurs, nominations d'anciens, etc.). Calcul effectué au travers de la base de données Factiva.

Cas (coefficient 5) : nombre de cas (supports de cours brevetés, reposant sur des problématiques rencontrées par les entreprises) déposés par les professeurs et répertoriés à la Centrale des cas et de médias pédagogiques ou à la European Case Clearing House (de septembre 2010 à juin 2011).

Alternants (coefficient 5) : part d'alternants (apprentis ou contrats de professionnalisation) parmi les étudiants des deux dernières années du cursus (en 2010-2011). Montre le poids dans l'école de ce type de cursus très professionnalisant.

Stages obligatoires (coefficient 5) : nombre minimal de mois de stages pour obtenir le diplôme. Plafond à 12 mois pour les écoles en 3 ans, 18 mois pour les écoles en 5 ans.

L'enseignement n'est pas évalué par la qualité de la formation humaine apportée aux étudiants, le degré de satisfaction de ces derniers ou leur adaptabilité aux besoins des entreprises. Tout repose sur des critères quantitatifs, et non qualitatifs, qui consolident les situations académiques acquises et condamnent l'innovation pédagogique. Prétendre à l'excellence dans ces conditions est pour le moins osé.

Mais que dire du « classement académique des universités mondiales » dit « classement de Shanghai » publié par l'université chinoise Jia Tong de cette ville en décembre 2013 ?

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Voici les critères qu'elle a utilisés pour réaliser ce classement.

Critères	Indicateurs	Pondération
Qualité de l'enseignement	Nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les anciens élèves	10 %
Qualité de l'institution	Nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les chercheurs	20 %
	Nombre de chercheurs les plus cités dans leurs disciplines	20 %
Publications	Articles publiés dans *Nature et Science* entre 2000 et 2004	20 %
	Articles indexés dans Science Citation Index, et Arts & Humanities Citation Index	20 %
Taille de l'institution	Performance académique au regard de la taille de l'institution	10 %

Évaluer la qualité de l'enseignement des universités par le nombre de leurs anciens élèves prix Nobel, de leurs médailles Fields (distinction en mathématiques), par le nombre de leurs chercheurs et de leurs publications,

Copyright © 2014 Dunod.

ce n'est pas sérieux. Réserver 1/10e seulement de la pondération à un critère académique qui est d'ailleurs curieusement baptisé « performance académique au regard de l'institution », c'est oublier que la vocation première des universités n'est pas de produire des chercheurs et encore moins des prix Nobel mais de former des étudiants à l'exercice de leur future vie professionnelle, quelle que soit la nature de celle-ci.

Donner une audience internationale à ce classement de Shanghai sans se préoccuper de ses conséquence potentielles, c'est irresponsable car c'est encourager les universités, mais aussi les écoles de management à persévérer sur la voie de l'académisme alors que leur survie repose sur leur capacité à s'adapter au changement pour former de vrais leaders-entrepreneurs.

Comment les écoles de management pourraient former de vrais leaders-entrepreneurs

« La plus parfaite éducation consiste à habituer
le disciple à se passer de maître. »

Robert Sabatier

Ce que la Pédagogie Entrepreneurs a permis de faire, les écoles de management pourraient le faire, à condition de tirer la leçon du changement de leur environnement.

Accepter le changement : clé du renouveau des écoles de management

La formation par projet permet d'assimiler durablement des connaissances en management tout en développant des qualités

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

humaines de leaders-entrepreneurs chez ceux qui la pratiquent. Elle devrait donc attirer l'attention des écoles de gestion.

Un an d'une formation-action bien conçue peut apporter l'équivalent de plusieurs années d'expérience professionnelle c'est pourquoi cette approche de l'enseignement constitue une opportunité pour les écoles qui veulent former des managers-entrepreneurs. Dans la mesure où il est possible en un ou deux ans de réaliser des missions balayant tous les temps forts du parcours d'un dirigeant, les écoles de management commettraient une erreur si elles écartaient sans y réfléchir une approche du management qui leur donne la possibilité de former de vrais dirigeants et cadres dirigeants.

Le courage de changer et d'éviter les palliatifs

Il faut du courage pour anticiper et se remettre en cause alors que des centaines de milliers de jeunes rêvent d'obtenir un MBA ou un master de management pour devenir PDG. Il faut encore plus de courage pour réaliser un bilan sans concession et introduire le changement dans un établissement d'enseignement.

La mise en œuvre d'une formation-action ne peut réussir pleinement que si les enseignants se l'approprient sinon ils auront le sentiment d'être dépossédés de leur métier au profit de professionnels de l'entreprise. Il est normal qu'ils voient d'abord les inconvénients d'une approche qui modifie leur manière d'enseigner. Leurs critiques seront donc normales mais les solutions de compromis qu'ils pourraient proposer seraient probablement de nature à reculer l'échéance d'un changement qui devient urgent.

Copyright © 2014 Dunod.

Des objections compréhensibles

Les développements précédents peuvent amener les critiques suivantes :

- Ce que vous racontez c'est bon pour des élèves de grandes écoles mais les nôtres ne sont pas des HEC ou des polytechniciens.
- Nous enseignons depuis longtemps la gestion par projet et nous connaissons les difficultés qu'elle peut soulever.
- Remplacer l'analyse de centaines de cas par une dizaine de projets réalisés sur le terrain c'est prendre le risque d'appauvrir la formation conceptuelle.
- Nous apportons beaucoup à nos élèves sur le plan humain car chez nous ils développent leur esprit de compétition et apprennent à décider très vite ce qui leur servira dans un monde où règne la concurrence.

Il est normal que les professeurs et les élèves soient satisfaits de l'enseignement dispensé par leur école. La vraie question est de savoir si cet enseignement satisfait aussi les entreprises qui vont embaucher ses diplômés. Enseigner ce qu'est la gestion par projet et la pratiquer ce n'est pas du tout la même chose. Rencontrer des chefs d'entreprise qui viennent raconter leur vie ou être encadrés par eux tout au long d'une mission réelle sur le terrain, cela n'a pas le même type de retombées pour des élèves. Travailler sur documents avec des copains ou relever un vrai défi avec des personnes qu'on n'a pas choisies c'est tout à fait différent. Veiller à ce que des tuteurs professionnels de l'entreprise conseillent correctement les élèves c'est aux professeurs de s'en charger et c'est même l'un des aspects les plus passionnants du rôle qu'ils peuvent jouer dans une formation action.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Quant à dire que ce type de formation est plus efficace avec des HEC ou des polytechniciens qu'avec des bacheliers ou des collégiens, ce n'est pas exact car il est évident que la personnalité d'un jeune est plus malléable lorsqu'il a 12 ans ou 14 ans que s'il est âgé de 20 ans ou 22 ans.

Les objections des enseignants sont toutefois compréhensibles et l'erreur serait de leur imputer les difficultés que leur école va rencontrer. Ils ne sont pas chargés de concevoir la stratégie de développement de leur établissement et ils ont sans doute fait correctement leur métier. Les critiquer ce serait le meilleur procédé pour les démobiliser. Si le directeur de leur école est convaincu qu'il est urgent de s'adapter aux besoins de nos entreprises et s'il possède suffisamment de charisme, ses professeurs ne s'opposeront pas au changement tant qu'ils n'auront pas eu la possibilité d'en évaluer les retombées.

Cependant, l'introduction du changement dans une école, comme dans une entreprise, s'accommode assez mal des demi-mesures. Celles-ci donnent le temps aux opposants de s'organiser pour décourager ceux qui souhaitent innover. Il faut donc se méfier des formules de compromis et convaincre d'emblée un nombre significatif d'enseignants de repenser leur manière d'enseigner avant même qu'ils aient pu en mesurer l'efficacité.

Ces compromis qui retardent des changements devenus urgents

Le MBA de Stanford évoque le contenu de son programme en ces termes : *« A variety of learning methods including*

Copyright © 2014 Dunod.

traditional case studies, global study trips, simulation, role-plays, immersion internships and research opportunities at one of our centers ».

Les voyages d'études à l'étranger, les jeux de rôle, les jeux de simulation, les stages en entreprise mais aussi les projets individuels font partie des outils utilisés par un grand nombre d'écoles comme palliatifs à l'absence d'une véritable formation humaine de leurs élèves. Ces palliatifs sont-ils de nature à répondre aux aspirations des entreprises qui vont embaucher ces élèves ?

Les voyages d'études à l'étranger sont utiles pour favoriser l'ouverture d'esprit des jeunes et surtout pour faire des pauses qui limiteront le risque de rejet des enseignements conceptuels pratiqués à forte dose. Ils ont toutefois un impact limité sur la formation humaine d'un futur décideur.

Les jeux d'entreprise constituent un procédé intéressant pour comprendre l'interaction de disciplines comme la finance, le marketing, la production et la stratégie. Mais ils renforcent la prééminence de l'analyse et de l'intelligence logico-mathématique, pas celle de l'intelligence des relations humaines.

Les jeux de rôle peuvent développer chez un élève la connaissance de soi et la compréhension des autres mais ils ont des limites analogues à celles de la méthode des cas. Les conseils pratiques et psychologiques sont vite oubliés s'ils ne sont pas appliqués sur le terrain et un jeu de rôle peut difficilement traduire la complexité de la vie en entreprise.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'impact des stages en entreprise sur la formation de futurs managers est difficile à mesurer. La plupart des business schools qui délivrent un MBA exigent des candidats qu'ils possèdent déjà trois à cinq ans d'expérience en entreprise. Les stages ne présentent pour elles un intérêt que s'ils permettent à leurs élèves d'y exercer des responsabilités dont la nature diffère de celles qu'ils ont déjà exercées, d'exploiter les connaissances enseignées par leur école et de bénéficier d'un tutorat de qualité. Si ces conditions ne sont pas réunies, le stage sera plus proche du tourisme d'entreprise que de la formation de futurs managers. Si, au contraire, les conditions sont réunies pour que le stage d'un élève soit efficace, il sera difficile d'en mesurer l'impact humain et cet impact humain sera différent d'un étudiant à l'autre, d'un stage à l'autre. Pour les écoles de management qui accueillent des élèves qui n'ont jamais travaillé en entreprise, le stage présente un intérêt plus grand que pour un MBA mais là encore l'efficacité d'un stage est directement liée à l'importance des responsabilités confiées au stagiaire et à la qualité de son suivi.

La pratique du projet individuel réalisé par un étudiant est proche, dans son esprit, du chef d'œuvre que l'apprenti devait réaliser au XVIII^e^ siècle pour devenir compagnon. Un projet individuel est motivant pour un étudiant surtout si sa réussite peut influencer son avenir professionnel. Il est alors de nature à faire naître son enthousiasme, son désir de relever des défis tout en l'incitant à cultiver sa curiosité et son imagination. Si le projet donne à l'élève l'opportunité d'exploiter les connaissances acquises en salle de classe, c'est un très bon procédé pour mémoriser durable-

Copyright © 2014 Dunod.

ment ces connaissances. Et si cet élève a besoin de connaissances supplémentaires pour mener à bien son œuvre, il se débrouillera pour se les procurer. Le projet individuel est en cela un excellent outil d'auto-formation et une formule efficace d'apprentissage mais il a des limites qu'il ne faut pas négliger. L'assimilation des connaissances est cantonnée au domaine concerné par le projet et l'étudiant peut être tenté de lui consacrer tout son temps en négligeant les enseignements dispensés par son école. Tel est souvent le cas des projets de création d'entreprise qui exigent une grande disponibilité. L'efficacité d'une formation par projet individuel est conditionnée par la qualité du tutorat dont l'élève peut bénéficier sur le plan scientifique mais aussi et surtout sur le plan humain. Le projet individuel est coûteux en suivi et c'est pourquoi il est préférable de pratiquer une formation par projet avec des équipes d'étudiants et non avec des individus pris isolément. Le projet individuel présente d'ailleurs un inconvénient majeur pour la formation d'un futur dirigeant : il développe rarement l'intelligence interpersonnelle de l'étudiant et peut au contraire favoriser des comportements individualistes et rigides qui constitueront autant d'obstacles à la mobilisation de ses futurs collaborateurs.

Plutôt que d'adopter des compromis mieux vaut s'engager résolument dans une formation action. C'est ce qu'a fait la business school d'Harvard avec son projet FIELD.

Harvard s'engage : le projet FIELD

Le projet FIELD, initiales de *Field Immersion Experiences for Leadership Development*, est conçu pour se dérouler tout au long de la première période de scolarité du MBA

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

d'Harvard. Son ambition est de développer les qualités de leaders de ses élèves.

En 2010, le doyen d'HBS[1] précisait que ce projet était le résultat de nombreuses discussions au sein de la faculté et que celle-ci avait reçu de nombreuses suggestions des anciens élèves, des recruteurs et des élèves en cours de scolarité. Parlant de la réforme, le doyen utilisait les qualificatifs suivants dans un courrier largement diffusé par la presse : « *experiential, immersive, and field-based, with the overal goal of advancing the school's mission to develop leaders who make a difference in the world* ».

Le terme « *difference in the world* » ne manque pas de saveur pour tous ceux qui m'ont accompagné depuis 30 ans dans ma formation-action par projet. Cinq grandes écoles et deux universités l'utilisent aussi et Harvard a parfaitement connaissance, et depuis longtemps, de ses caractéristiques et de ses résultats. Mais cette annonce ne me choque pas. C'est une belle reconnaissance internationale pour notre pédagogie et une source de satisfaction pour tous les professionnels de l'entreprise qui ont largement contribué à son succès.

La réforme Nohria, qualifiée de courageuse par l'association des élèves d'Harvard, est dans la droite ligne de l'interview que le doyen avait accordée à la revue des anciens de la business school, revue dans laquelle il avait déclaré : *« We have to bring in a period of innovation in which we are willing to do some bold brave things that will set the*

1. HBS : initiales d'Harvard Business School.

Copyright © 2014 Dunod.

course, not just for our school but for the entire field of management education for the next 100 years… This is the moment to do it… We are strong and well positionned. We have the resources. We have the faculty with the energy to go out and do bold things. »

Il était effectivement urgent pour la business school d'Harvard d'introduire des innovations dans son programme de MBA car ses concurrentes, telles Wharton, Stanford, Berkeley, Columbia ou Yale, commençaient à modifier leurs programmes. La publication en 2010 de l'ouvrage intitulé *Rethinking The MBA : Business Education At A Crossroads*[1] y était pour quelque chose. Ce livre enfonçait un peu plus le clou planté en 2004 par Henry Mintzberg et il ne pouvait être considéré comme un livre hérétique puisqu'il avait été publié par les éditions d'Harvard.

L'interview du doyen Nohria m'a incité à écrire ce livre, non pas pour réclamer une quelconque paternité des réformes annoncées mais pour attirer l'attention sur les dangers que font courir à l'enseignement du management les business schools qui usent de leur notoriété pour entraîner d'autres business schools dans des modèles de formation dépassés qui ne font qu'assurer la pérennité des erreurs passées.

C'est dans les années soixante-dix que Harvard ou Stanford auraient dû se préoccuper de former de vrais managers capables de mettre en œuvre de nouvelles stratégies, de nouvelles idées. Prétendre aujourd'hui ouvrir la

1. Srikant M. Datar, David A. Garvin, Patrick G. Cullen, *Rethinking The MBA : Business Education At A Crossroads*, Harvard Business Press, 2010.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

voie pour l'enseignement des 100 prochaines années est peut-être imprudent.

Qu'un vote des enseignants d'Harvard ait été nécessaire pour faire admettre la création d'un nouveau cours peut surprendre et que ce programme ait été annoncé tardivement aux étudiants déjà sélectionnés laisse penser que la réforme avait des opposants. Un délai de 3 à 5 ans est d'ailleurs accordé au projet pour prouver son efficacité mais ce qui est important c'est que Nitin Nohria ait déclaré en juillet 2010 : « *If it works, the full method could be an equal partner to the case method* ».

Si une formation-action pouvait effectivement faire jeu égal avec la méthode des cas, alors, oui, ce serait une véritable révolution à Harvard et la business school réussirait probablement à former de véritables leaders.

La notice de présentation du projet FIELD précise que pendant la plus grande partie de l'histoire d'Harvard Business-school ses étudiants ont été immergés dans des analyses de cas qui les ont encouragés à penser comme des leaders et que maintenant, dans le cadre des efforts engagés par l'école pour innover dans la formation au management, le projet FIELD pour le développement du leadership va donner aux étudiants des opportunités nombreuses et significatives pour agir comme des leaders en mettant leurs idées en pratique.

C'est la première fois qu'une business school de renommée internationale reconnaissait qu'elle formait des décideurs mais pas de vrais leaders. Il fallait du courage au doyen pour reconnaître que son école, jusqu'à ce jour,

Copyright © 2014 Dunod.

n'avait pas rempli pleinement sa mission. Mais son projet va-t-il dans la bonne direction ?

Conçu, parait-il, par un groupe de professeurs, il comporte les trois modules suivants présentés par HBR dans sa rubrique « Academics ».

FIELD 1

* Individual skill building to develop leadership intelligence
* Leadership exercises, peerfeedback, and personal reflection

FIELD 2

* Globalization, including a required global immersion experience during the january term
* Value creation at the product or service level in a global context

FIELD 3

* Integrating the course through the design and launch of a microbusiness

Le premier module, intitulé *Leadership Intelligence*, est constitué d'une série de cours et d'exercices sur le leadership. Leur but est de permettre aux étudiants de mieux se connaître en prenant conscience de leurs motivations et de leurs comportements afin de développer leur intelligence des relations humaines. On peut reprocher à cette formation son caractère un peu trop scolaire mais

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

l'initiative constitue une amélioration sensible par rapport à un enseignement conceptuel des relations humaines qui auparavant ne soulevait pas l'enthousiasme des étudiants. Si un jour la moitié du programme MBA reposait sur une formation par projet, l'intelligence interpersonnelle de ces étudiants se développerait tout naturellement grâce aux missions et l'enseignement conceptuel pourrait être réduit substantiellement.

Le deuxième module, baptisé *Global Intelligence*, repose sur une mission réalisée par des équipes de 3 à 6 étudiants en janvier à l'étranger, de préférence dans des pays émergents. Les étudiants doivent y développer un projet de création ou développement d'un produit ou service à la demande d'une entreprise dont un des responsables joue le rôle de tuteur de l'équipe. Un professeur de Harvard est présent dans le pays durant la mission et il gère une cinquantaine d'étudiants. Ces derniers présentent le résultat final de leurs travaux devant les enseignants conseillers et, éventuellement, les responsables de l'entreprise ayant proposé la mission. Avant de réaliser cette mission, les élèves ont suivi dans la business school des cours sur le processus de développement de produits ou services, et, grâce à la documentation transmise par leur futur « client », ils se sont familiarisés avec la culture du pays dans lequel ils vont évoluer. Ils se sont familiarisés aussi avec les caractéristiques de l'entreprise qui va les accueillir et avec les marchés qu'ils pourraient éventuellement exploiter. Le module *Global Intelligence* présente bien des similitudes avec les missions terrain de la Pédagogie Entrepreneurs que j'avais mise en œuvre dès 1977. Dans la revue d'Harvard de juin 2012, Nitin Nohria

Copyright © 2014 Dunod.

avouait d'ailleurs « *We decided to chase knowledge around the world and bring it back to our classroom in the form of case or other research* »[1].

Il aurait sans doute été préférable de constituer des équipes de 3 étudiants ayant des profils psychologiques différents et des formations initiales différentes. Il aurait été également souhaitable d'accorder plus d'importance au choix des tuteurs qui, dans l'entreprise, conseilleront les élèves, qu'au choix des thèmes de mission car le rôle psychologique de ces tuteurs est un facteur clé de succès d'une mission. Des anciens d'Harvard, chefs d'entreprise talentueux, seraient probablement de bons tuteurs et ils pourraient aisément trouver de bonnes missions. Enfin, il aurait été judicieux d'éviter tout excès d'optimisme quant au résultat du projet. La business school ne rend pas service à ses étudiants en leur déclarant : *« As a result, you leave HBS with lessons in leadership that are practical, priceless, and most importantly, real* ». Une mission d'un mois seulement ne suffit pas pour transformer des analystes en leaders et les persuader du contraire ne peut pas les inciter à faire preuve de modestie.

Tout cela peut être cependant corrigé et le projet enthousiasmera sûrement les élèves. Le doyen se posera alors la question suivante : faut-il aller plus loin ? Les étudiants répondront par l'affirmative car il est plus excitant d'apprendre sur le terrain que de préparer des cas. Les entreprises répondront aussi par l'affirmative car une seule

1. *Around The World*, Roger Thompson, Harvard Business Review, juin 2012.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

mission, aussi bien organisée soit-elle, ne suffit pas pour former des leaders. Les professeurs seront beaucoup plus réticents car ils se sentiront menacés. Si le « Go » ou « No Go » leur appartient ils pourraient bien tirer argument des limites du module *Global Intelligence* pour dénoncer une expérience qui ne peut être étendue sans une réduction significative du volume des enseignements conceptuels, réduction pouvant déboucher sur une diminution de leur revenu et de leur influence.

En 1979, Derek Bok, alors président de l'université de Harvard, s'était interrogé sur les inconvénients de la méthode des cas. Il avait bien involontairement déclenché un véritable séisme alimenté par la presse. Un ancien élève, dirigeant de McKinsey, avait alors constitué un comité pour rédiger un rapport pour rappeler que la vocation de la business school était de préparer des dirigeants et chefs d'entreprise « éclairés » et que l'enseignement était conçu pour répondre aux besoins des états-majors et pas pour former des spécialistes techniques. Le rapport ajoutait que le rôle d'Harvard était de s'assurer que ses étudiants devaient avoir suffisamment de connaissances pour diriger ces spécialistes[1].

Le troisième module (FIELD 3), qui doit amener les étudiants à concevoir et lancer un micro business en fin de scolarité, n'est d'ailleurs pas de nature à rassurer les professeurs car un créateur n'est pas un gros consommateur de connaissances théoriques et on peut s'interroger sur les atouts que possède une business school en matière

1. Le rapport était intitulé : *The Success Of A Strategy*, Associates, Harvard Business School, 1979.

Copyright © 2014 Dunod.

de création d'entreprise. **Si des anciens, tels Bill Gates, fondateur de Microsoft, ou Steve Ballmer, ont fait la fierté de Harvard, il ne faut pas oublier qu'ils n'ont pas achevé leur formation dans cette business school et qu'ils n'en sont donc pas diplômés**.

Harvard a toutefois raison de s'interroger sur le profil des étudiants qu'elle doit recruter et le doyen a raison de se poser la question qui suit : « *How does this affect admissions ?* » À cette question, il apporte la réponse suivante : « *Quite simply, HBS is looking, more than ever, to turn out graduates who are ready, willing, and able to roll up their sleeves and immerse themselves in their leadership projects. So you-the-applicant, should look to show where and how you have successfully navigated "immersion" projects in your past, what learning experiences you will immerse yourself in while at HBS and in your near-term future, and how the FIELD experience will help you do it better.* »

La business school modifiera-t-elle en profondeur sa sélection pour privilégier l'intelligence des relations humaines et la créativité au lieu de sanctifier l'intelligence logico-mathématique et les capacités d'analyse ? Ce serait une deuxième révolution et elle est indispensable car Harvard ne pourrait pas prétendre qu'elle forme de vrais managers si elle se contentait de maintenir la primauté des résultats du test GEMAT et de prendre en compte les qualités humaines des candidats uniquement durant la phase finale des entretiens de sélection.

Deux révolutions, avec des enseignants réticents… la tâche du doyen Nitin Nohria s'annonce délicate, d'autant

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

plus délicate que les formules de compromis seraient inefficaces et qu'un doyen est élu par le corps professoral !

Cependant, s'il mène à bien sa réforme, sa réussite contribuera au développement d'une pédagogie dont j'ai pu mesurer l'impact sur le parcours professionnel des élèves et sur l'épanouissement de ceux qui les ont formés. Je l'ai appelée la Pédagogie Entrepreneurs. J'aurais pu aussi l'appeler la Pédagogie des leaders-entrepreneurs.

Cette pédagogie devrait logiquement constituer l'aboutissement de la réforme Nohria mais les écoles de management ont intérêt à l'exploiter dès maintenant.

Une pédagogie par projet pour former des leaders-entrepreneurs

L'école de management qui s'engage dans la formation de leaders-entrepreneurs capables de motiver leurs futurs collaborateurs, se posera la question suivante : existe-t-il un style idéal de commandement qui devrait servir de guide à la formation humaine de nos étudiants ?

Pendant plus de trois décennies les auteurs d'ouvrages de management ont répondu par l'affirmative en mettant en avant les vertus du management participatif. Par la suite, ils ont changé d'avis car un de ces auteurs a constaté que dans une usine norvégienne le management autoritaire ou directif donnait de meilleurs résultats[1]. On a vu paraître ensuite toute une série de livres et d'articles affirmant qu'il n'existait pas

1. J.R.P. French, « *An Experiment of Participation in a Norwegian Factory* » in *Human Relations* n° 13, 1960.

Copyright © 2014 Dunod.

de style idéal de commandement et notamment l'ouvrage de Friedler sur l'efficacité du leadership et un article de Bowers et Seashore consacré au même thème[1]. Tous les auteurs étaient désormais d'accord pour affirmer ce que les chefs d'entreprise savaient depuis longtemps : si un style idéal de commandement existait il devrait répondre aux aspirations des collaborateurs, aux caractéristiques de l'entreprise, à la conjoncture économique, mais aussi, et il ne faudrait pas l'oublier, aux aspirations du dirigeant, bref, à tant d'éléments qu'un type idéal de management cela n'existe pas.

Les business schools ont pourtant continué d'entretenir l'idée contraire en considérant que le style idéal de management c'est celui que maîtrisent les hommes et les femmes qui possèdent de bonnes capacité d'analyse et qui sont capables de prendre de bonnes décisions très vite. Présupposer que la délégation et la mobilisation des collaborateurs ne pose pas de problème c'était faire preuve d'une vision bien théorique, voire angélique ou autocratique, du management d'une entreprise.

On peut toutefois comprendre que chaque professeur veuille former des experts dans sa spécialité mais cela n'est pas compatible avec la volonté de former des leaders-entrepreneurs qui seront nécessairement des généralistes. La Pédagogie Entrepreneurs permet d'atteindre cet objectif. Elle a prouvé son efficacité pendant 27 ans à HEC mais

1. F. Fiedler, *A Theory Of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967, D.G. Bowers & S.E. Seasore, *Predicting Organizational Effectiveness With A Four-Factor Theory Of Leadership*, Administrative Science Quaterly, 11, 1966.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

aussi dans les écoles de management et les universités qui l'ont mise en œuvre.

On peut même se demander si cette pédagogie par projet ne constitue pas l'un des meilleurs procédés pour former aussi les spécialistes dans la mesure où le défi de tous les dirigeants c'est de faire de tous leurs collaborateurs des managers-entrepreneurs désireux de s'approprier le changement. Former des spécialistes ayant eux aussi des qualités de managers c'est possible. La Pédagogie Entrepreneurs, exploitée par le master du droit des entreprises en difficulté lancé par La Sorbonne et par l'École des Mines d'Alès l'a démontré.

La Pédagogie Entrepreneurs : ses finalités et sa stratégie

Ces finalités ont été résumées dans les deux tableaux suivants.

Finalités de la Pédagogie Entrepreneurs

1. Les objectifs à atteindre

Former en un an des managers-entrepreneurs capables d'exercer d'emblée des responsabilités opérationnelles en tant que :

- futurs bras droits de dirigeants de grandes sociétés ou de PME ;
- chefs d'entreprise (créateurs, repreneurs d'entreprises en bonne santé ou de sociétés en difficulté) ;

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

– entreprenants, quelle que soit la nature de leurs futures activités.

Faire en sorte que la formation s'adapte spontanément à l'évolution de notre environnement.

2. Les connaissances qu'il convient d'apporter aux élèves

Ces connaissances doivent concerner les temps forts de la vie d'un dirigeant :

– la création de l'entreprise ;
– la gestion d'un dépôt de bilan ;
– la cession ou l'acquisition de l'entreprise en bonne santé ;
– la stratégie du développement ;
– la vente ;
– la communication.

3. Les qualités de leadership à développer chez les élèves

– l'enthousiasme et le goût des défis ;
– la capacité à travailler en équipe avec des personnes qu'ils n'ont pas choisies ;
– la connaissance d'eux-mêmes (leurs objectifs et motivations, leurs qualités et leurs limites) ;
– la rigueur et le respect des engagements ;
– l'éthique et la générosité ;
– l'humilité.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

La stratégie adoptée pour former des managers-entrepreneurs

Pour former des managers-entrepreneurs

* Les jeter à l'eau en leur donnant, dès le début de leur scolarité, des missions réelles :
  - correspondant chacune à l'un des temps forts de la vie d'un chef d'entreprise ;
  - avec des objectifs économiques réels et ambitieux ;
  - difficiles à atteindre dans le temps qui leur sera imparti afin que ces missions soient de vrais défis.
* Mais leur éviter de se noyer :
  - en affectant un conseiller expérimenté à chaque équipe d'étudiants ;
  - en programmant des cours théoriques d'accompagnement ;
  - en restant moi-même à l'écoute de chaque étudiant.
* Maintenir l'enthousiasme de ces étudiants :
  - les évaluer en permanence en évitant les critiques susceptibles de les démotiver ;
  - valoriser leur réussite ;
  - ne laisser personne sur le bord du chemin.

Pour développer la capacité des élèves à travailler en équipe

* Constituer des équipes de trois étudiants de formation initiales différentes (HEC, ingénieurs, …

Copyright © 2014 Dunod.

…

universitaires) et modifier chaque équipe à la fin de chaque mission.

* Évaluer les résultats de l'équipe plutôt que les résultats individuels.
* Favoriser la solidarité dans la réussite et dans la difficulté.
* Encourager chaque étudiant :

– à déléguer ;

– à respecter les autres étudiants.

* Amener chaque étudiant à mieux se connaître lui-même :

– par la découverte de ses limites ;

– par les tensions au sein des équipes ;

– par les fêtes de « décompression » ;

– par l'utilisation de quelques outils d'analyse caractérologique.

Pour cultiver la rigueur des élèves et les inciter à respecter leurs engagements

* Chaque étudiant doit signer une charte des règles à respecter durant sa formation.
* Les manquements aux règles sont sanctionnés.

Pour favoriser l'éthique et la générosité

* Ces deux qualités sont prises en compte dans le choix des enseignants et dans la sélection des étudiants.
* Les manquements aux règles d'éthique par les étudiants sont sanctionnés.

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...

L'humilité

* L'arrogance n'est pas acceptée chez un étudiant.
* Ses conséquences négatives ne doivent pas être imputées par lui aux autres membres de l'équipe.
* Elles doivent au contraire l'inciter à se remettre en cause.

La Pédagogie Entrepreneurs repose sur sept missions terrain dont les modalités ont été esquissées dans le premier chapitre.

Programme des missions terrain

Semaine d'intégration :

Gestion financière (2 j.) – Connaissance de soi et des autres (1 j.) Vaincre sa peur (2 jours)

Mission n° l : Création d'entreprise (4 semaines)

(Enseignants-tuteurs : des chefs d'entreprise)

Mission n° 2 : Redressement d'une entreprise en difficulté (4 semaines)

(Enseignants-tuteurs : des administrateurs judiciaires)

Mission n° 3 : Acquisition et cession d'entreprises (4 semaines)

(Enseignants-tuteurs : des spécialistes de cession/ acquisition)

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

Mission n° 4 : Mission de bras droit d'un chef d'entreprise (10 semaines)

(Enseignants-tuteurs : le chef d'entreprise)

Mission n° 5 : Conseil en développement d'entreprise (5 semaines)

(Enseignants- tuteurs : des associés de grands cabinets de conseil)

Mission n° 6 : Vente sur le terrain (1 semaine)

Mission n° 7 : Communication (4 semaines)

(Enseignants-tuteurs : journalistes, publicitaires, spécialistes de communication interne ou externe)

Ces missions doivent être des missions réelles avec un enjeu économique important. La formation théorique ne doit pas excéder 25 % de la durée globale de formation et son but doit être de favoriser la réalisation des missions afin que les connaissances apportées par cet enseignement soient immédiatement appliquées pour ne pas être oubliées. Il est prévu une ou deux journées de formation conceptuelle au début de chaque mission et trois conférences de 90 minutes chaque semaine, programmées tôt le matin ou tard le soir afin que les journées soient consacrées en quasi-totalité à la réalisation des missions.

La mise en œuvre de la Pédagogie Entrepreneurs

Cette pédagogie a été la première formation par projet de l'enseignement supérieur en Europe. Dès son lancement, elle a mobilisé un grand nombre de professionnels de l'entreprise

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

et elle a séduit les élèves. À l'issue de leur année de formation ils avaient tous trouvé la voie qui les rendrait heureux dans leur vie professionnelle.

Au contact de jeunes curieux de tout, les professionnels de l'entreprise ont développé leur curiosité. Confrontés à des problèmes nouveaux, ils ont augmenté leur capacité d'analyse. Chargés de conseiller des élèves à forte personnalité sur lesquels ils n'avaient pas d'autorité hiérarchique, ils ont accepté, parfois contre leur gré, des points de vue différents de leur propre point de vue et découvert que la contradiction pouvait déboucher sur de bonnes solutions. Le tandem enseignant-étudiants a donc été un tandem gagnant.

Plutôt que d'entrer dans le détail de la formation, laissons la parole à des enseignants et des élèves.

Témoignages d'enseignants

« Si je devais retenir un seul élément commun à notre activité d'enseignant et de dirigeant ce serait le respect de l'autre ou mieux encore, l'intérêt porté aux autres… ».

Jean-Marc Durand – Maître de conférences, Directeur de l'appui aux fusions et acquisitions de Bpifrance

« Nos élèves sont confrontés à des mises en situation réelles en entreprise. Ils sont exigeants et passionnés. Notre rôle, à nous professeurs, c'est de les guider, les aider à comprendre les problèmes posés et réfléchir avec eux aux solutions possibles, voire à l'absence de solution. C'est pour nous-mêmes un formidable …

Copyright © 2014 Dunod.

…
défi. Nombre de problèmes auxquels les étudiants se frottent nous sont connus et entrent dans notre champ d'expérience mais quand ils sont confrontés à des situations que nous n'avons jamais rencontrées, donc jamais résolues, il nous faut sortir le nez du guidon de notre propre quotidien. Ce type de défi aiguise notre réflexion et ouvre nos horizons.

Lorsque j'ai repris la direction générale de Vitalicom, une entreprise de 3 000 personnes que chacun considérait comme condamnée, il est certain que l'expérience vécue avec mes étudiants, la capacité à résoudre des problèmes qui n'avaient pas *a priori* de solution et l'aptitude à transférer des savoirs, ont été des facteurs clés de succès. Ils ont largement contribué à la conduite du redressement et au sauvetage de l'entreprise qui poursuit aujourd'hui ses activités avec succès. Être enseignant dans ce type de pédagogie, c'est une formidable expérience de transfert de connaissances vers les étudiants, et en retour, pour nous, un quatrième cycle unique d'autoformation. »

Pierre Servais – Maître de conférences, Président de Comareg SA

« Première conférence : je commence mon exposé sur les règles d'or de la prise de parole en public. Au bout de trente secondes, une étudiante, belle à se damner, m'interrompt : "Monsieur, vous avez omis de vous présenter !" Elle avait raison. Je me suis senti dans mes petits souliers, moi qui me disais que l'éditorialiste économique de la première chaîne de télévision, que j'étais alors, pouvait se dispenser de ce préambule. Quelques minutes plus tard, je m'aperçois qu'un de mes
…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...
étudiants s'est ostensiblement plongé dans une grille de mots croisés. Je me demande si je suis à ce point là mauvais. J'apprendrai par la suite que ce polytechnicien, brillant, a fait le coup à tous les professeurs, pour les tester. La leçon que j'en ai tiré c'est que ces jeunes n'attendaient pas de moi un cours théorique mais que je leur fasse partager mes expériences, de façon concrète, mes réussites, mais aussi mes échecs. Une fois que j'ai compris, ils m'ont adopté. »

Alain Weiller – Maître de conférences, Conseil en communication, ancien Producteur de l'émission « L'Enjeu » de TF1

Pourquoi cet élève américain a-t-il choisi la Pédagogie Entrepreneurs ?

« Dear Robert,

Let me begin by saying that almost everyone graduating from top MBA programs such as Harvard and Stanford feel that they learned 1 % of what they know in business school and 99 % from their subsequent professional experience. I don't believe that people graduating from your Entrepreneurs program would say the same.

In addition to the insanity of jumping out of a plane, Entrepreneurs gave me the extraordinary experience of concrete exposure to fundamental areas of business, high-level contact with French executives, vital insight into international business by virtue of operating in a foreign culture, and friendship that will last a lifetime.

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

As one of the rare Americans with the audacity to attend HEC-Entrepreneurs, I had researched programs in the US but had found nothing that provided the scope and real-world experience that your program offered. But my decision to enroll at HEC-Entrepreneurs was difficult as the reputation of the school in the US is relatively unknown. Further complicating my decision was Oxford's offer to provide me with full scholarship to earn a masters degree in England. As you know, in the mind of an American, Harvard and Oxford are at the top of the pyramid. I rejected this prestigious opportunity in favour of HEC-Entrepreneurs. While many Americans may never understand this choice, the experience and business platform that Entrepreneurs provided change my personal and professional life in too many ways to describe in this brief letter. Suffice it to say that if the choice were presented to me again, I would make the same decision.

It is ironic that I found what I considered to be the best entrepreneurial program in France and not in the US where the entrepreneurial spirit is so highly valued. The experience and training in the program did no turn me into an entrepreneur overnight, but perhaps did whet my appetite for entrepreneurial ventures.

When I returned to the US, I joined an early-stage buy-out team that acquired small companies in bankruptcy. In 1992 Big Dogs was bankrupt, had 15 employees and was doing $ 3 million US in annual revenue. Entrepreneurs gave me the drive to put myself in this risky entrepreneurial venture, and I was able to help transform Big Dogs over the next 7 years from a small struggling unknown company into a national brand. Big Dogs is now a public company with over

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...
1800 employees doing over $ 100 millions US in annual revenue and looking to grow quickly again in light of the recent acquisitions I mentioned.

My only regret is that the school and Entrepreneurs program do not have the international recognition and reputation they deserve, which clearly translates into lost opportunities for its graduates. I believe that the foundation of the program is solid but that the marketing effort needed to insure a deserving international reputation is either in its infancy or is simply not a top priority.

If I can be of any help as a reference in the US, please do not hesitate to call. I wish you the best of luck and look forward to hearing about your future successes.

All the best,

David Wolf, Senior Vice-President, Big Dog Holding – NY USA »

Copyright © 2014 Dunod.

La Pédagogie Entrepreneurs : les difficultés à surmonter

Mettre en œuvre une formation-action en 1977 au sein d'une grande école de management dont les responsables privilégiaient l'académisme et dont le corps professoral rassemblait 100 professeurs permanents c'était une mission quasi impossible tant les différences étaient grandes entre cette formation-action et l'enseignement dispensé par HEC.

Ces différences sont résumées dans le tableau suivant.

La pédagogie pratiquée par la quasi-totalité des écoles de management	La Pédagogie Entrepreneurs
Durée des études : 3 ans (licence) ou 5 ans (master)	Durée des études : 1 an
Les élèves sont recrutés au niveau bac ou bac + 2	Les étudiants sont recrutés au niveau master 1 (bac + 4) ou master 2 (bac + 5)
Les écoles de management forment des techniciens maîtrisant les outils et le langage des fonctions de l'entreprise (marketing, finance, contrôle de gestion…)	La pédagogie permet de former des leaders-entrepreneurs capables d'exercer d'emblée des responsabilités : • en créant une entreprise • en reprenant une entreprise • en secondant un PDG de PME ou de grande société
La sélection privilégie l'intelligence logico-mathémathique (test GEMAT)	La sélection est effectuée sur entretien, elle privilégie le désir de relever des défis et la générosité L'intelligence analytique est présupposée par le niveau des études antérieures
La formation suppose l'existence d'un style idéal de management reposant sur l'intelligence analytique	La formation considère qu'il n'existe pas de style idéal de commandement

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

La pédagogie pratiquée par la quasi-totalité des écoles de management	La Pédagogie Entrepreneurs
La formation a pour but de développer : • l'accumulation de connaissances • l'aptitude à décider sur dossier	La formation privilégie : • la curiosité et l'imagination du stratège • la capacité à mobiliser les collaborateurs pour mettre en œuvre les projets • l'assimilation des connaissances en gestion financière que tout dirigeant doit maîtriser
La formation favorise : • les performances individuelles • la réussite financière à court terme • le désir d'écarter les concurrents • l'envie de constituer des clans	La formation favorise : • le goût des défis • le travail par équipe • l'exploitation des différences de tempérament • la générosité et la modestie
La formation repose sur des cours théoriques et des études de cas spécialisées par fonction de l'entreprise (finance, marketing, production…)	La formation repose sur des missions réelles ayant un enjeu économique important, réalisées par des équipes de 3 élèves qui ne se choisissent pas

Copyright © 2014 Dunod.

La pédagogie pratiquée par la quasi-totalité des écoles de management	La Pédagogie Entrepreneurs
Elle est complétée par des stages en entreprise et des cours éventuellement suivis dans des écoles de management à l'étranger	Les missions correspondent aux temps forts de la vie d'un chef d'entreprise (création, redressement, cession, développement…) Chaque équipe est conseillée par un professionnel de l'entreprise
L'enseignement théorique représente au moins 75 % du temps de formation Il est assuré par des professeurs de métier	Les missions terrain représentent 75 % du temps de formation et l'enseignement théorique 25 % du temps Cet enseignement théorique a pour but de favoriser la réalisation des missions Il est confié à de bons pédagogues
L'évaluation des élèves est une évaluation individuelle basée sur des contrôles de connaissances en temps limité Elle est éventuellement complétée par une évaluation de leur capacité à vendre leurs idées lors des discussions de cas	Ce sont les équipes d'élèves qui sont évaluées sur leurs résultats par des jurys de personnalités Le comportement de chaque élève est également évalué en continu par chaque enseignant. Les élèves ne sont pas classés

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

La pédagogie pratiquée par la quasi-totalité des écoles de management	La Pédagogie Entrepreneurs
Les enseignants sont des enseignants de métier	Le rôle le plus important est exercé par les professionnels de l'entreprise qui conseillent les équipes d'élèves durant leurs missions terrain Ils sont choisis sur leurs qualités humaines et leur maîtrise du type de mission confié aux élèves
Les enseignants sont jugés par leurs pairs et leur carrière est conditionnée par leurs publications et leurs travaux de recherche	Les enseignants sont jugés par le niveau de satisfaction de leurs clients, les étudiants
La formation théorique en salle de classe peut être dispensée à un nombre important d'élèves présents (plusieurs centaines)	La formation humaine des élèves ne peut être dispensée avec efficacité à plus de 45 élèves
La formation peut fonctionner avec un secrétariat allégé	Elle exige un secrétariat efficace qui doit fonctionner comme celui d'une entreprise

Copyright © 2014 Dunod.

La pédagogie pratiquée par la quasi-totalité des écoles de management	La Pédagogie Entrepreneurs
Le poste budgétaire le plus important est constitué par la rémunération des professeurs permanents	Les enseignants tuteurs peuvent être quasi-bénévoles Le budget comporte des dépenses « hors normes » : secrétariat, repas de jurys de clôture, déplacements…
L'efficacité du directeur est appréciée : • par l'obtention des labels de qualité (EQUIS, AACSB, EPAS…) • par les classements d'écoles effectués par la presse • par le nombre d'étudiants candidats et admis • par le niveau des salaires offerts aux anciens élèves	L'efficacité du directeur doit être appréciée : • par le niveau d'enthousiasme des élèves • par leur capacité à exercer des responsabilités à l'issue de leur scolarité • par le niveau d'engagement des professionnels de l'entreprise dans la formation • par l'image de cette formation auprès des chefs d'entreprise

Si une école privilégie l'académisme et si elle a dans son sein une formation-action qui a réussi à former de vrais managers-entrepreneurs en réduisant de 75 % l'enseignement théorique pour privilégier la formation au leadership de ses élèves, elle peut adopter trois attitudes à l'égard de ce « corps étranger ». La première attitude c'est de faire de cette formation-action l'axe de développement stratégique

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

de l'école. La seconde c'est de nier l'existence d'un problème, d'utiliser des palliatifs permettant de gagner du temps et d'affirmer que les deux courants doivent coexister. La troisième c'est d'obliger la formation-action à rentrer dans le rang pour faire disparaître une référence gênante.

La Pédagogie Entrepreneurs modifie le rôle d'un professeur permanent car elle a pour ambition de transformer un enseignant-chercheur en vrai chef d'entreprise. Dans une école ayant un corps enseignant de 100 professeurs permanents il faut beaucoup de courage pour choisir le premier scénario… tant que le soleil continue de briller.

Au lieu de rester cinq ans à la tête d'HEC-Entrepreneurs j'y suis resté vingt-sept ans pour obtenir la reconnaissance de la formation que j'avais créée. Fort heureusement, d'autres écoles allaient s'en inspirer.

Quelques témoignages d'anciens élèves

L'enthousiasme

« L'enseignement des affaires le plus original et le plus efficace en Europe. Je remercie tous les jours son fondateur de nous avoir jeté dans l'eau avec tant d'énergie alors que nous ne savions pas nager. »

Guillaume Poitrinal – Président d'Unibail-Rodamco (CAC 40), promotion 1989

« Une année de bonheur, de travail, de rencontres passionnantes, marquantes, fondatrices d'amitiés durables. Je me sers tous les jours de ce que j'y ai …

Copyright © 2014 Dunod.

…
appris, et j'y ai appris beaucoup plus que pendant de nombreuses autres années, au campus ou ailleurs. »

Pierre Kosciusko-Morizet – Président fondateur de Price Minister, promotion 1999

« Une expérience fantastique et unique qui me sert toujours tous les jours, après quatre créations d'entreprise. » **Loïc Le Meur – Président fondateur de Seesmic (USA), promotion 1996**

« L'enseignement qu'il a créé m'est incroyablement utile chaque jour dans le monde des affaires américain. Merci a million times ! »

Olivier Vincent – Vice-Président de Verizon Communications, promotion 1988

« Une année où l'on se donne à 300 % chaque jour et chaque nuit de chaque jour, du premier au dernier jour de l'année. »

Éric Labouze – Fondateur de BIO Intelligence Service, Associé Responsable des services en RSE de Deloitte, promotion 1989

« Pendant ma première année à l'École polytechnique j'ai été parachuté chef de section de combat et j'ai du affronter un certain nombre de centres d'entrainement commandos en France avec 40 personnes sous mes ordres : les nuits blanches et les épreuves physiques en tous genres n'ont donc pas manqué. Pourtant je n'avais pas encore vécu le stress et le rythme que Robert Papin nous a infligé. »

Éric Fischmeister – Président et Co-fondateur de Soft Computing (Euronext), promotion 1985

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...

« HEC-Entrepreneurs m'a permis d'explorer des horizons que je croyais inatteignables. »

Tugba Unkan – Managing Director de Saturday Group USA, promotion 1996

« Une petite année qui fait faire un grand voyage. On en revient chargé d'émotions et d'enthousiasme, et on ramène la boite à outils nécessaire à tout manager. »

Yann Taillandier – Manager Europe logistique et développement de l'Oréal, promotion 1996

Le travail en équipe, la connaissance de soi et des autres

« Les particularités de chacun sont devenues une source de richesses et elles ont contribué à la réussite des missions qui nous étaient confiées. Monsieur Papin a cultivé cette diversité donnant le sentiment à chaque étudiant qu'il était quelqu'un d'important et qu'il avait confiance en lui. »

Ning Jiang – Managing Director d'ArcelorMittal International China, promotion 1998

« Une année passée tous ensemble à travailler, apprendre, espérer, rire, pleurer, tomber et toujours se relever. Une année très humaine, tout simplement. »

Jenny Aspar – Efficiency Manager de Capgemini, promotion 2003

« Cette année a été pour moi une métamorphose. J'imagine que cela doit ressembler à ce que ressent une chenille qui se transforme en papillon. »

David Gonthier – Gérant d'Alpes Patrimoine Immobilier, promotion 1990

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

« Il a changé ma vie en m'apprenant deux choses : que l'ont réussit avec les autres et non pas contre les autres ; qu'il faut être pessimiste dans la réflexion et optimiste dans l'action. Et pour cela il occupe une place très particulière dans mon Panthéon personnel. »

Sébastien Breteau – Chief executive officer d'Asia Inspection, Promotion 1997

« J'ai passé une année fantastique, riche d'enseignements, qui m'a permis de mieux cerner ce vers quoi j'avais envie de tendre. N'est-ce pas ce qu'il y a de plus important dans une formation ? »

Virginie Moyrand – Business Development Manager pour Neoen, promotion 2003

La modestie

« Une année riche en émotions, en connaissances, en travail, en épanouissement personnel. Mais le plus important, ce sont les valeurs qui ont été renforcées en chacun de nous : travail collectif, entraide, collégialité, loyauté, disponibilité, responsabilité… »

Tommy Schank – Conseil en restructuration pour Conjecture, Luxembourg, Promotion 2000

« S'il y a une chose que j'ai comprise c'est que la vérité ne se trouve pas dans les livres mais dans l'action, dans la vie… »

Jean-Marc Ladeuix – Président d'Arrambide, promotion 2003

« Je me souviens… de mon premier jour à HEC-Entrepreneurs : jetez-les à l'eau, ils apprendront à

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...
nager. Je me souviens... de mon saut en parachute : Mortel ! Je me souviens... de mon premier Jury : on s'est fait chahuter et là c'est toute l'équipe qui est tombée ! Je me souviens... de mon dernier jury : on aurait voulu que jamais ça ne s'arrête. Je me souviendrai toujours de mon année... c'est gravé comme un mélange de fierté d'appartenir à cette famille qui nous a fait grandir et d'humilité de savoir que tout restait à construire. »

Gaëlle Prevost – Manager stratégies et projets achats à la SCNF, promotion 1996

Donner l'exemple

« De l'action concrète et immédiate ... et avec de l'ambition ... Robert Papin ne visait pas "petit bras" et forçait ses étudiants à "viser haut". Think big .... cela allait très bien avec sa devise "Qui ose gagne" et cela m'a permis de beaucoup gagner en capacité à oser ! »

Thierry Lot – Directeur général France et Benelux du Groupe Georgia Pacific, promotion 1984

« Cette formation est une entreprise comme on rêverait tous d'en créer. Elle réunit en son sein les collaborateurs les plus brillants et réussit à tirer le meilleur de chacun d'eux. Son dirigeant est le patron que nous aimerions tous être : admiré et respecté, accessible et toujours attentif. Il a été pour nous, le meilleur exemple de ce que c'est qu'être un grand homme et un grand entrepreneur. »

Antoine Laforgue – Président de Mediq France, promotion 2004

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

« Merci de nous avoir fait comprendre que tout était possible à condition d'agir. »

Thierry Kuoch – HEC – Responsable régional secteur santé de Sodexo, promotion 2004

« Il a créé une pédagogie fantastique. Son énergie débordante, son optimisme et son ancrage dans la réalité m'ont été si précieux que 30 ans après je suis encore en train de vivre "l'aventure Papin". »

Martin Feder – New York University, promotion 1980

« Un directeur engagé, un entrepreneur passionné, un parachutiste endiablé, un éducateur patient et avisé… Les idées ne manquent pas pour parler de Robert Papin. Une chose est sure, grâce à lui plusieurs générations d'étudiants ont vibré au sein d'entrepreneurs et ont grandi sous l'influence d'un sacré bonhomme. Un immense merci. »

Benjamin de Bernardy – Directeur des achats de Kraft Foods Inc, promotion 1999

Ces écoles de management qui ont innové

« Vous ne pouvez rien enseigner à un homme,
vous ne pouvez que l'aider à le découvrir en lui-même. »

Galilée

En 1996, l'EDC a été la première école de management dont le président, Alain-Dominique Perrin, a osé transformer totalement sa formation en introduisant la Pédagogie Entrepreneurs dans ses quatre années de scolarité.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Il a été suivi, en 1997 par l'École de Management de Normandie qui, à l'initiative de son Président, Hubert Raoul Duval a, elle aussi, modifié complètement sa formation.

En 2005, HEC Liège a fusionné avec le département de sciences économiques et l'école d'administration des affaires de l'Université de Liège. De cette fusion est née l'École de management de l'université de Liège. La création d'HEC-ULG Entrepreneurs a été le projet fédérateur entre les deux futurs partenaires[1]. Ce programme est identique à celui que j'avais lancé en 1977 à HEC Paris, il a plafonné ses effectifs à moins de 40 élèves. Il constitue aujourd'hui un pôle de référence de la pédagogie.

Beaucoup d'autres écoles de management, comme l'ESC Grenoble, se sont inspirées de la Pédagogie Entrepreneurs, sans en faire cependant leur axe de développement.

Tranformation de l'École des Dirigeants et Créateurs d'Entreprise

Elle s'appelait l'École des cadres, l'EDC. Elle était considérée auparavant comme une école qui accueillait des élèves ayant difficilement décroché le baccalauréat et qui ne pouvaient pas envisager de suivre des classes préparatoires pour intégrer une grande école de commerce. Installée à Neuilly, elle avait cependant formé des chefs d'entreprise talentueux tels Alain-Dominique Perrin, Vincent Rédier, Jean Todt ou Robert Louis Dreyfus.

1. HEC Liège n'avait aucun lien juridique avec HEC Paris. ULG sont les initiales de l'Université de Liège.

Copyright © 2014 Dunod.

En 1995, elle était en difficulté mais venait d'être reprise par 270 anciens élèves de l'école à l'initiative du président de Cartier International, Alain-Dominique Perrin, qui apportait depuis plusieurs années un précieux concours au sein de ma formation où il était un talentueux maître de conférences.

Plus d'un an après sa reprise, l'équipe des repreneurs n'avait pas élaboré de véritable stratégie pédagogique, les projets esquissés et les idées avancées pour le redressement de l'EDC n'allaient probablement pas dans la bonne direction, les décisions déjà prises laissaient une impression d'improvisation et elles s'appuyaient sur une analyse trop succincte des aspirations de ses élèves. Elles résoudraient peut-être un certain nombre de problèmes à court terme mais tôt ou tard les repreneurs devraient s'interroger sur la nécessité de la fermer.

Doté d'un flair inégalable, Alain-Dominique Perrin avait déjà compris que seule une pédagogie novatrice pouvait sauver l'école. Ce que j'obtenais en 10 mois avec des étudiants bac + 4, l'EDC devait pouvoir le réaliser en 4 ans avec des élèves ayant simplement le baccalauréat. Cela n'avait jamais été réalisé. Les risques n'étaient pas négligeables car nous étions à deux mois de la rentrée scolaire et il fallait repenser toute l'école : sa politique, ses programmes, son corps professoral, ses structures, les mentalités de ses enseignants, de ses étudiants et de son personnel administratif. Un changement fondamental de la pédagogie pouvait mettre en danger l'homologation du diplôme par l'Éducation nationale car l'implantation d'une formation-action exigerait une réduction du nombre d'heures de cours théoriques au profit de missions terrain.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Pour introduire la réforme, deux approches étaient possibles. La première consistait à introduire le changement en douceur en différant d'un an la mise en œuvre des missions terrain pour améliorer d'abord un certain nombre d'enseignements, lancer des initiatives pédagogiques impliquant le maximum de professeurs et faire en sorte que ces derniers s'approprient la paternité des missions terrain. La deuxième était la formule choc qui consistait à introduire les missions terrain dans les quatre années de scolarité en même temps, de repenser simultanément tous les enseignements théoriques et de modifier d'emblée les structures de l'établissement en plaçant chacune des années de scolarité sous la direction d'un patron pédagogique ayant autorité sur ses étudiants et ses enseignants. Cette formule permettrait d'introduire très vite un changement en profondeur dans l'école, de modifier la culture de ses enseignants et le comportement de ses étudiants. Le risque était de créer une belle pagaille au niveau administratif. Le choix appartenait à Alain-Dominique Perrin. Je pensais qu'il choisirait la formule soft. Il a choisi la formule choc.

Pendant les vacances d'été nous avons tous deux travaillé jour et nuit. Alain-Dominique Perrin a déployé une énergie incroyable alors qu'il présidait Cartier International et qu'il avait sous son autorité plusieurs milliers de personnes. C'est durant cette période-là que j'ai vraiment compris pourquoi cet homme de cœur réussissait tout ce qu'il entreprenait.

À la fin du mois de décembre 1996, Alain-Dominique pouvait commencer à respirer. Il se plaisait à dire que la réforme avait « foutu le bazar » dans l'administration de l'école mais je pensais que ce bazar avait été beaucoup moins important que je ne le craignais. L'EDC avait des

Copyright © 2014 Dunod.

programmes sur mesures, elle respectait à la lettre la spécificité et les valeurs de la Pédagogie Entrepreneurs.

Mars 1997, ADP écrivait aux anciens élèves de l'école : « Ça y est, c'est gagné : le prestigieux et redoutable CNESER – Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche – vient d'approuver à une écrasante majorité (7 voix pour, 4 absentions et 0 contre) le nouveau dispositif pédagogique de notre École, avec effet immédiat s'il vous plaît ! Fait unique dans les annales. Il y a de quoi être fier, car ne reçoit pas qui veut l'approbation du CNESER ».

En 2009, l'EDC allait obtenir l'habilitation à délivrer le grade de master.

En 2010, elle devenait membre de la conférence des grandes écoles.

En octobre 1996 j'étais aux côtés d'Alain-Dominique lors du premier jury ayant clôturé la mission création de première année et je me souviens, comme si cela datait d'hier, de la remarque qui lui avait échappé : « Mince, alors, jamais je n'aurais pensé que ces gamins seraient capables de faire cela. »

Renaissance de l'École de Management de Normandie

L'ESC Le Havre a été la première école de commerce créée en France juste après la création de l'École Supérieure de Commerce de Paris (Sup de Co Paris). Cette création au Havre se justifiait par l'activité très soutenue du port au plan international et de ses chantiers navals. Les familles d'armateurs, de commerçants et de négociants souhaitaient en effet avoir sur la ville du Havre une école susceptible

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

de former leurs enfants aux métiers du commerce avec une dimension internationale, ces enfants étant les successeurs désignés pour reprendre leurs entreprises.

Pendant de nombreuses années, Sup de Co Le Havre a connu ses heures de gloire pour son enseignement des langues et son ouverture internationale. Pourtant, l'École est entrée dans un certain assoupissement, une réduction progressive du nombre de ses candidats aux concours, une chute lente mais inexorable dans les classements des écoles.

En 1996, l'école recrutait sur concours des candidats bac + 2 issus des classes préparatoires. La durée des études était de 3 ans et son corps professoral était constitué d'une vingtaine d'enseignants permanents et de 80 professeurs vacataires extérieurs à l'établissement. Elle accueillait environ 80 élèves dans chacune de ses 3 années de scolarité. Son directoire était présidé par Hubert Raoul Duval, un chef d'entreprise talentueux qui avait joué un rôle important dans le lancement du pont de Normandie et dans le développement du port du Havre.

La première étape de la transformation de l'école de management a été la création, en troisième année de scolarité, d'un mastère entrepreneurs identique à la formation que j'avais implantée à HEC. Ce mastère était dirigé par un ancien chef d'entreprise, Gilles Lescat. La création de ce mastère a été un succès immédiat et son diplôme a été très vite accrédité par la conférence des grandes écoles.

La seconde étape a été celle de la transformation, en 1998, de l'ensemble de l'ESC. Le projet était largement inspiré par les modalités de la transformation de l'EDC avec l'implantation de deux missions terrain dans chaque année

Copyright © 2014 Dunod.

de scolarité. La transformation de l'école s'est heurtée à l'opposition de plusieurs enseignants. Gilles Lescat était devenu le directeur adjoint de l'école et il écrivait alors : « Un mouvement de résistance au changement a émergé. Certains enseignants, excellents pédagogues au demeurant, ne peuvent concevoir une réduction de leurs cours ni accepter d'ouvrir la pédagogie à des missions terrain et à des professionnels de l'entreprise qui à leurs yeux n'ont pas la légitimité académique nécessaire ». J'ai proposé aux six enseignants opposants d'assurer la direction pédagogique des trois années de scolarité. Ils ont refusé et ils ont quitté l'ESC avant la rentrée de septembre.

Dès la première année l'ambiance de l'école a changé car les élèves ont été emballés. Avec deux responsables pédagogiques pour chacune des trois années de scolarité, il était possible de former 80 élèves par promotion.

Aujourd'hui, l'esprit Entrepreneurs est toujours présent dans l'école, les étudiants sont enchantés par la pédagogie et les entreprises qui les embauchent ne cachent pas leur satisfaction.

Le défi relevé par l'Université de Liège

Marc Dubru, Yves Crama, Sophie Vossaert et Bernard Surlemont sont de grands entreprenants[1]. Leurs étudiants

1. Marc Dubru était alors le directeur général d'HEC-Liège, Yves Crama était professeur de recherche opérationnelle. Il représentait l'Université de Liège. Bernard Surlemont était professeur d'entrepreneuriat à l'Université de Liège. Sophie Vossaert était co-directeur d'HEC-ULG Entrepreneurs avec Bernard Surlemont.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

leur doivent beaucoup et la Belgique aussi. Comment Bernard Surlemont et Sophie Vossaert, co-directeurs d'HEC-ULG Entrepreneurs, ont-ils vécu cette aventure ? Voici leur témoignage.

HEC-ULG Entrepreneurs par le professeur Bernard Surlemont et Sophie Vossaert, co-directeurs du master Entrepreneurs de l'Université de Liège.

La genèse du projet

Liège est la capitale économique officielle de la Région Wallonne en terre francophone. Ses 200 000 habitants en font la troisième agglomération de Belgique après Bruxelles et Anvers. Mais Liège c'est aussi une tradition intellectuelle qui remonte au x^e^ siècle, lorsque la ville devient la capitale d'une puissante principauté épiscopale. L'Université de Liège, créée en 1817, compte aujourd'hui 20 000 étudiants dont près d'un quart d'étrangers et 2 800 enseignants-chercheurs, avec 9 facultés, 193 masters et 68 masters complémentaires. La région se trouve au point de rencontre de 5 pays, l'Allemagne, les Pays-Bas, la France, le Luxembourg et la Belgique.

En 2002, des accords ont été entérinés pour intégrer HEC-Liège à la faculté de gestion de l'Université de Liège. Si l'ambition était clairement d'exploiter au mieux les synergies potentielles entre les deux institutions, jadis concurrentes, il était évident que des choix difficiles devraient être faits pour rapprocher les hommes et l'organisation sous une vision désormais commune et fédératrice. Pour réussir ce pari, il était essentiel d'initier des projets fédérateurs qui

Copyright © 2014 Dunod.

permettent de traduire de manière tangible les bénéfices de cette fusion.

C'est ici qu'intervient Robert Papin. Avec l'appui de plusieurs personnes clés issues des deux institutions fusionnées, il a convaincu la direction de la nouvelle Ecole de Gestion de l'intérêt de lancer à Liège un programme similaire à celui qu'il avait lancé avec le succès que l'on sait, 20 ans plus tôt. Il faut reconnaître que si les arguments avancés par ce diable d'homme étaient percutants, la décision était loin d'être évidente à prendre. Les bouleversements qu'amenait cette nouvelle approche par rapport au « ronron » des programmes classiques n'étaient pas nécessairement accueillis à bras ouverts.

Le soutien de la direction de la nouvelle école et de quelques personnes clés au sein des deux anciennes institutions désormais fusionnées a permis au projet d'être réellement perçu comme une véritable création de l'entité fusionnée plutôt que d'apparaître comme l'héritage de l'une ou l'autre institution.

Le démarrage du programme

Le lancement du programme HEC-ULG entrepreneurs ne s'est pas réalisé sans grincements de dents mais il a été effectué avec succès en septembre 2005.

Si la fusion a manifestement créé un contexte favorable à la mise en œuvre d'une initiative de la sorte, d'autres facteurs clés expliquent aussi la réussite de l'opération.

- Le soutien de la direction générale de la nouvelle entité a été indéniablement un élément crucial.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

- La motivation et l'engagement de l'équipe pédagogique allait constituer un autre élément important.
- Le soutien des milieux entrepreneuriaux liégeois a également été un facteur clé de succès. Notre plus grande surprise dans le lancement de ce programme fut le succès immédiat de nos jurys. L'ensemble du milieu entrepreneurial de la région a immédiatement répondu présent pour consacrer plus d'une après-midi à venir challenger nos participants au cours de ces jurys. Ce succès immédiat allait faire boule de neige. Résultat : nos jurys sont devenus des événements incontournables des agendas de nombreux entrepreneurs et décideurs de notre région. Ce succès d'estime s'est vite avéré comme un atout pour attirer de nouvelles missions, de nouveaux mentors, de nouveaux participants, de nouveaux financements et… conforter le soutien de notre institution.
- L'autonomie de gestion du programme, octroyée à l'équipe pédagogique a également contribué à la réussite de l'opération. Au-delà du contrôle budgétaire bien légitime, la direction a permis à cette équipe pédagogique d'agir comme de véritables intrapreneurs.

Le bilan

Notre équipe est réduite mais soudée et elle avance toujours dans la même direction. Les responsables de mission sont dans l'aventure depuis le début et sont absolument indispensables au bon fonctionnement de l'année. Leur fidélité et leur dévouement sont des atouts énormes. Tant au niveau de l'organisation des séminaires que pour la recherche

Copyright © 2014 Dunod.

de missions, nous travaillons toujours de manière très coordonnée et c'est un vrai plaisir.

Nous n'espérons qu'une seule chose, que ça dure !

Le témoignage d'un ancien élève

« On apprend à vivre en équipe ; on apprend à composer avec d'autres personnes qu'on ne connaît pas ou qu'on n'apprécie pas nécessairement ; on apprend à faire des concessions et à négocier pour arriver à un compromis. Une chose est sûre, lorsque l'année s'achève et que le jour suivant la clôture de la dernière mission on se retrouve seul chez soi en sachant qu'on n'a pas de réunion de groupe, de rendez-vous en entreprise ou de remise d'un rapport en vue, on se sent bien seul ! C'est à ce moment là que le rêve s'achève et qu'on réalise la chance qu'on a eu pendant toute une année. »

Laurent Respen, Letting Officer – Bpost

Les leçons à tirer de l'expérience de ceux qui ont innové

« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre. »

Herbert von Karajan

Des étudiants transformés et des enseignants engagés

Les écoles et les universités qui ont mis en œuvre la Pédagogie Entrepreneurs ont enthousiasmé leurs élèves.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Ces derniers ont relevé des défis grâce à des enseignants qui ont cru en leur potentiel. Les étudiants ont assimilé un volume important de connaissances en management et ils ont découvert l'intérêt de travailler avec d'autres étudiants. Ils ont appris à mieux se connaître eux-mêmes et pris conscience que les différences de tempérament constituaient pour eux une source d'enrichissement personnel.

Les professeurs chargés des enseignements théoriques ont réalisé que la réduction du nombre d'heures de cours était largement compensée par le regain d'intérêt porté par les élèves aux enseignements conceptuels dont ils tiraient profit dans la réalisation de leurs missions. Ils ont également apprécié que ces élèves aient éprouvé le besoin de compléter eux-mêmes leurs connaissances et qu'ils soient venus les consulter pour obtenir des conseils techniques mais aussi psychologiques.

Les professeurs qui ont participé à l'encadrement des équipes aux côtés de professionnels de l'entreprise ont développé leurs propres qualités d'entrepreneurs, noué des relations de confiance avec ces professionnels et ils ont largement contribué au prestige de leur établissement dans son environnement. Le personnel administratif s'est lui aussi impliqué dans la réforme en facilitant la tâche des enseignants et en allant même jusqu'à participer au suivi des équipes.

Copyright © 2014 Dunod.

Des résistances au changement

Les difficultés qui ont surgi ne doivent pas être sous-estimées car on ne change pas la culture et l'organisation d'une institution en un ou deux ans sans bouleverser des

habitudes instaurées de longue date. Il est donc nécessaire de rester à l'écoute de chacun, de convaincre, de négocier et de ne jamais se décourager. Il peut toutefois s'avérer nécessaire de « passer en force » si des résistances au changement compromettent la réforme et nuisent aux intérêts des élèves. Une réforme de grande ampleur peut également se heurter à des difficultés financières.

Des coûts supplémentaires

Si une école accueille chaque année 80 élèves dans un programme de quatre années d'études, elle devrait désigner deux responsables pédagogiques par année de scolarité soit huit responsables pour les quatre années. En principe, la réduction très sensible du nombre d'heures de cours théoriques permet de dégager les ressources humaines nécessaires mais si des professeurs permanents ne peuvent exercer ce type de fonction il est nécessaire d'embaucher de nouveaux enseignants.

Il est nécessaire aussi d'offrir une rémunération motivante aux responsables pédagogiques car ils jouent un rôle clé dans le nouveau dispositif. Si leur salaire n'est pas à la hauteur de leurs responsabilités ils risquent d'être débauchés par une entreprise. Dans beaucoup d'écoles, les statuts du corps professoral réservent le titre de professeur et les rémunérations les plus élevées aux enseignants qui possèdent un doctorat et qui ont réalisé des travaux de recherche ou des publications. Ces statuts doivent être modifiés sinon l'école se heurtera tôt ou tard à de sérieuses difficultés pour trouver des responsables pédagogiques et pour fidéliser ceux qui sont talentueux.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

Les résistances au changement, le statut des responsables pédagogiques et le financement de la réforme sont des obstacles qui ont été surmontés par les écoles qui ont innové.

La pédagogie par projet et les écoles de management

> « Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle. »
>
> *Antoine de Saint-Exupery*

Si les écoles de commerce ont pris le nom d'école de management c'est qu'elles prétendaient former des managers et qu'elles assimilaient ce terme à celui de dirigeant. En fait, elles forment des techniciens fonctionnels qui sont « incomplets » car ils oublient une partie de ce qui leur est enseigné avant la fin de leur scolarité. Ceux qui possèdent des qualités humaines de leader ont développé ces qualités dans des activités extra scolaires et bien souvent ils ont été considérés par leur école comme des étudiants déviants. Or, on ne peut que répéter que toutes nos entreprise, qu'elles soient petites moyennes ou grandes, ne survivront et se développeront que si leurs dirigeants font de tous leurs collaborateurs de véritables managers-entrepreneurs. À défaut de former de vrais dirigeants, les écoles de management doivent donc former des techniciens possédant des qualités de leaders-entrepreneurs. La plupart des écoles de management ne l'ont pas fait mais elles peuvent le faire.

Copyright © 2014 Dunod.

Certaine d'entre elles sont déjà confrontées à la diminution du nombre d'élèves candidats à leur programme et, pour ne pas réduire le nombre d'admis, elles ont abaissé leur niveau de recrutement compromettant ainsi le renouvellement de leurs labels académiques et leur rang de classement dans la presse nationale.

Les écoles les plus réputées qui délivrent des MBA sont convaincues d'être à l'abri de tout danger mais elles se trompent.

Pour un renouveau des MBA

Ces écoles estiment que leurs droits de scolarité sont justifiés par leur réputation et par la conviction que leurs anciens élèves se chargeront d'alimenter cette réputation auprès des entreprises susceptibles d'embaucher les nouveaux diplômés. En fait, la forte augmentation de leurs droits de scolarité a uniquement servi à renforcer leurs enseignements académiques. Elle n'a pas été investie dans des pédagogies qui auraient permis d'améliorer la formation humaine de leurs élèves. Les dons qu'elles ont obtenus de leurs anciens élèves ont été utilisés pour embaucher des enseignants supplémentaires dont la rémunération pèse lourdement sur leurs budgets et réduit la liberté de manœuvre dont elles auraient besoin pour adapter leur stratégie aux besoins de nos entreprises. Leurs objectifs de puissance l'ont emporté sur l'intérêt de leurs élèves et leur stratégie ressemble étrangement à celle des grandes sociétés qui, pour satisfaire leurs actionnaires, ont privilégié leur rentabilité à court terme en mettant en danger leur pérennité à moyen et long terme.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

La décision d'Harvard de lancer son programme FIELD et de développer la formation au leadership de ses futurs MBA les a prises de court et les a bien embarrassées. La business school dispose de ressources considérables et la culture américaine est beaucoup plus ouverte aux grands changements que celle de la plupart des autres pays. Harvard accueille des promotions de 900 élèves mais dans le projet FIELD ils sont regroupés en modules de 50 élèves et l'école bénéficie d'une réputation internationale qui lui permet de trouver de très nombreuses missions et de très nombreux tuteurs. Harvard peut donc exploiter la Pédagogie Entrepreneurs, d'autant plus facilement que son programme n'est pas de trois ans ou cinq ans, il est de deux ans dont un an de tronc commun obligatoire.

Les grandes écoles de management du vieux continent qui ont aujourd'hui une notoriété internationale auront-elles le courage de reconnaître qu'elles se sont trompées en misant sur l'académisme ? Si elles ne le font pas, elles se réfugieront derrière des argumentaires alambiqués pour justifier leur stratégie passée et elles adopteront des solutions de compromis dont on sait qu'elles les conduiront à l'échec car leurs charges de structure sont maintenant trop élevées.

Pourquoi ces grandes écoles de management européennes qui possèdent déjà un programme MBA ne concentreraient-elles pas leurs ressources sur un programme de même durée et de même effectif que celui d'Harvard en capitalisant sur la Pédagogie Entrepreneurs qui possède une décennie d'avance sur celle d'Harvard ? Pourquoi n'abandonneraient-elles pas les formations destinées aux jeunes sans expérience professionnelle aux autres écoles

Copyright © 2014 Dunod.

de management ? Elles pourraient exploiter la quasi-totalité de leur corps professoral sur leur MBA et préserver leur notoriété. Une suggestion iconoclaste ? Elle sera probablement considérée comme telle par les responsables de ces grandes écoles mais ils devraient y réfléchir.

Le renouveau des autres écoles de management

Les autres écoles de management peuvent survivre mais leur tâche ne sera pas facile si elles veulent former de vrais leaders.

Implanter la formation au leadership dans la dernière année de scolarité avant de l'étendre au reste du programme

C'est la stratégie qui a été mise en œuvre par l'école de management de Normandie.

Dans la plupart des écoles, la dernière année de scolarité est une année de spécialisation dans une discipline fonctionnelle de l'entreprise ou dans un métier spécifique. Le plus souvent, il est possible de programmer dans chaque spécialisation quatre ou cinq missions terrain de quatre à six semaines. Si ces missions sont organisées dans les règles de l'art, elles permettront de former des spécialistes ayant des qualités de managers entrepreneurs.

Cette formule transitoire ne sera toutefois qu'un feu de paille si elle n'est pas suivie par une extension de la réforme aux autres années de scolarité. Or, une telle extension ne sera possible que si elle est précédée par une mobilisation des enseignants permanents dans le suivi des élèves.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Gageons que tous ceux qui ont la vocation d'enseigner accepteront de relever le défi.

Implanter d'emblée la Pédagogie Entrepreneurs à l'ensemble des programmes d'une école de management, c'est possible

Une telle implantation est possible mais elle exige de prendre les précautions suivantes.

Les conditions du succès de l'implantation de la Pédagogie Entrepreneurs dans l'ensemble des programmes d'une école de management

- Le responsable du programme possède des qualités d'entrepreneur. Fortement impliqué dans le projet, il bénéficie du soutien inconditionnel de ses autorités de tutelle.
- Le programme repose sur 3 années seulement de formation dont deux années de formation générale au management et une année de spécialisation, l'idéal étant que l'école recrute au niveau bac (ou bac + 2 si elle veut que son diplôme puisse être un master 2).
- Si les programmes de 1re année et 2e année accueillent plusieurs centaines d'élèves, ces derniers sont répartis par module de 40 à 50 élèves chaque module étant placé sous l'autorité d'un responsable pédagogique et d'une assistante.

...

Copyright © 2014 Dunod.

…

- L'effectif d'élèves admis en 1re et 2e année est cependant adapté aux ressources en professionnels de l'entreprise susceptibles d'encadrer des missions terrain de qualité.
- Les candidats sont sélectionnés sur leur profil psychologique par plusieurs jurys qui privilégient le goût du dépassement, la générosité et la capacité à travailler en équipe.
- En 3e année de scolarité il est possible d'accueillir des élèves déjà diplômés d'un master d'une autre spécialité que le management.
- Chaque spécialité de 3e année (finance, marketing, gestion des ressources humaines…) est placée sous l'autorité d'un responsable pédagogique (si possible un professeur de l'école) rattaché au directeur et doté d'une assistante. Parmi les spécialités, il est souhaitable de prévoir une spécialité créateurs-entrepreneurs.
- Les responsables pédagogiques sont responsables de la formation humaine et scientifique de leurs élèves. Ils sont rattachés directement au directeur de l'école.
- Trois missions terrain de 5 semaines (ou 2 missions et 2 mini-missions) sont programmées dans chacune des deux premières années de scolarité de telle sorte que l'enthousiasme des élèves soit maintenu au même niveau durant toute l'année.
- Quatre missions sont programmées dans la troisième année (année de spécialisation).
- Chaque mission est réalisée par des équipes de 3 élèves seulement. Ces élèves ne se choisissent

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...

pas et les équipes sont modifiées à l'issue de chaque mission.

* Chaque équipe est conseillée par un professionnel de l'entreprise ayant à la fois une expertise dans le domaine traité et des qualités humaines de manager. Un enseignant permanent ne peut encadrer une équipe qu'à titre exceptionnel.
* Chaque enseignant-conseiller choisit lui-même la mission confiée à ses élèves.
* Chaque mission est clôturée par un jury réunissant un nombre important de personnalités. Les jurys jugent les équipes et non les élèves séparément.
* Chaque mission est précédée et accompagnée d'enseignements conceptuels qui sont destinés à favoriser la réalisation de cette mission et à dispenser aux élèves les connaissances de base que tout dirigeant doit maîtriser en management.
* Les enseignants permanents de l'école sont chargés d'assurer les cours théoriques dans leur discipline et de répondre aux demandes de conseils des élèves durant la réalisation de leurs missions.
* Ces enseignants sont jugés sur le degré de satisfaction des élèves et sur leur disponibilité à l'égard de ces derniers.
* Dans chaque discipline, un responsable scientifique anime des ateliers réunissant ses collègues afin de déterminer le contenu des enseignements à dispenser dans sa spécialité.
* Parmi les missions peuvent figurer des missions de création, d'étude de marché, de diagnostic

...

Copyright © 2014 Dunod.

…
financier, de communication, de cession-acquisition, de conseil en développement, de redressement d'entreprise en difficulté, l'objectif étant que l'ensemble des missions de première et deuxième année permette à l'ensemble des élèves d'acquérir une solide formation générale au management et des qualités de managers-entrepreneurs.

La stratégie résumée dans ce document ne peut coexister avec le souhait d'obtenir des labels académiques de type EQUIS, AMBA ou EPAS qui sont totalement étrangers aux modalités et finalités d'une formation humaine de futurs managers. À la limite, le dispositif précédent pourrait fonctionner avec un corps professoral constitué en majorité de professionnels de l'entreprise, les enseignants permanents étant les responsables pédagogiques des trois années de scolarité et les cours théoriques étant assurés par des prestataires extérieurs. Mieux vaut cependant disposer d'un corps professoral d'enseignants permanents chargés de ces cours théoriques et fortement impliqués dans le fonctionnement de l'école.

Un tel programme ne serait peut être pas être reconnu immédiatement comme un master 2 et l'erreur serait d'accepter des compromis pour obtenir l'habilitation à délivrer ce diplôme. Si l'école mise sur la qualité de sa formation de managers-entrepreneurs, si ses élèves sont enthousiasmés par leur scolarité et s'ils sont opérationnels à la fin de cette scolarité, cela se saura et il serait étonnant que son diplôme ne soit pas validé rapidement.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Étant donné la nouveauté de la formation-action par rapport à celle pratiquée auparavant dans l'établissement, il est souhaitable qu'elle bénéficie dès le départ d'une excellente communication externe et c'est probablement dans ce domaine que des mécènes, anciens élèves de l'école, pourraient fortement contribuer au succès du projet.

Les contraintes évoquées précédemment sont-elles acceptables par des écoles qui disposent de promotions de plusieurs centaines d'élèves, dans des programmes de 3 à 5 ans et avec des corps professoraux permanents de plus d'une cinquantaine d'enseignants permanents ?

Il peut être difficile de trouver suffisamment de professionnels de l'entreprise susceptibles d'encadrer les équipes d'élèves et de leur proposer des missions de qualité. Une réduction du nombre d'élèves admis peut s'avérer nécessaire. Il peut être également difficile de mobiliser les enseignants permanents qui consacrent une partie de leur énergie à des recherches et publications ou ceux qui complètent leur revenu par des activités de conseil. Consacrer beaucoup de temps au suivi des élèves, réduire le volume de leurs cours théorique et modifier leur contenu pour s'adapter à la nature des missions réalisées par ces élèves, cela ne les enthousiasmera pas.

À l'évidence, ce défi n'est pas facile à relever par les écoles de management mais elles en sont capables et elles n'ont d'ailleurs pas le choix.

Copyright © 2014 Dunod.

L'enseignement du management par les universités

« Il est plus facile de sortir de Polytechnique
que de sortir de l'ordinaire. »

Charles de Gaulle

La Pédagogie Entrepreneurs est à la portée de toutes les universités car celles-ci peuvent créer des masters Entrepreneurs analogues à celui que j'ai lancé en 1977. Par contre, il ne serait pas raisonnable d'utiliser cette pédagogie dans des programmes qui accueillent des milliers d'étudiants.

Le programme que j'ai concentré sur un an impose aux étudiants un rythme tel qu'il pourrait être étalé sur 18 mois sans perdre son efficacité. Ces 18 mois correspondent à la durée de la plupart des MBA américains. Il correspond aussi à la durée de la plupart des masters de l'université.

Si des universités françaises s'inspiraient de la Pédagogie Entrepreneurs, elles pourraient créer dans un délai très court un MBA ou un master ayant pour vocation de former de futurs dirigeants et cadres dirigeants.

La création d'entreprise constitue un élément important de cette pédagogie mais ce n'est pas la vocation principale du programme. Ce n'est pas dans ce domaine que les étudiants de l'enseignement supérieurs possèdent le plus d'atouts par rapports aux autodidactes. Par ailleurs, nos entreprises ont besoin de milliers d'hommes et de femmes entreprenants. Enfin, l'expérience a montré que des fonctions de bras droit ou d'assistant de dirigeant permettaient souvent de déboucher sur des responsabilités de direction générale.

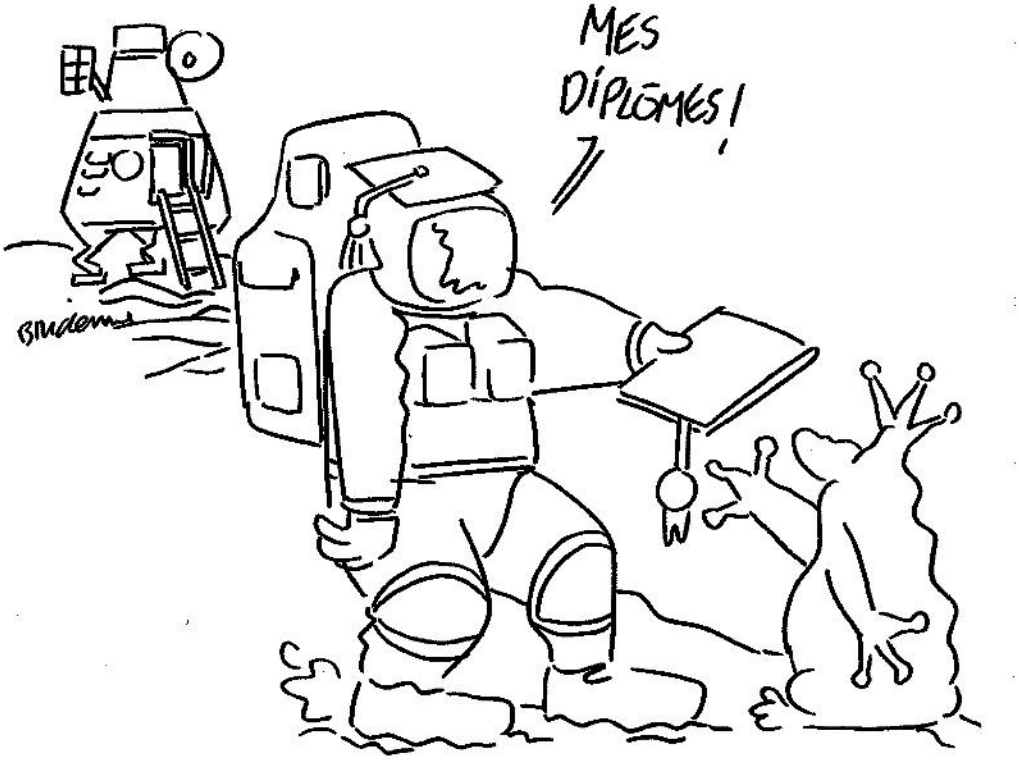
Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

La Pédagogie Entrepreneurs est en mesure d'apporter aux enseignants des satisfactions qui seront à la mesure des efforts qu'ils déploieront. Ils découvriront qu'elle possède un atout exceptionnel : elle s'adapte spontanément à l'évolution de l'environnement sans qu'il soit nécessaire de modifier la structure du programme. Cette adaptation à l'environnement découle tout naturellement du choix des missions confiées par les professionnels de l'entreprise aux étudiants.

Copyright © 2014 Dunod.

5

Former des leaders-entrepreneurs dans tout le système éducatif *C'est possible*



© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

« C'est le rôle essentiel du professeur
que d'éveiller la joie de travailler et de connaître. »

Albert Einstein

Les écoles et les universités qui dispensent des enseignements de management n'ont pas le monopole de la formation de managers et encore moins le monopole de la formation de leaders-entrepreneurs.

La France compte environ 3,5 millions d'entreprises et plus de 3 millions d'entre elles sont de petites entreprises de moins de dix salariés dont les dirigeants se sont formés eux-mêmes sur le terrain.

La Pédagogie Entrepreneurs a prouvé qu'il était possible de pallier le manque d'expérience professionnelle des jeunes et de développer chez eux des qualités de leaders-entrepreneurs mais elle a aussi prouvé qu'il était possible de développer ces qualités dans toutes les écoles, y compris celles qui n'enseignent pas le management.

Ceux qui ont déjà innové

« Ceux qui vivent sont ceux qui luttent. »

Victor Hugo

Le premier transfert de la Pédagogie Entrepreneurs dans une école qui ne soit pas une école de management date de 1994. Le projet avait pour ambition de former au leadership les commandants des sous-marins nucléaires de l'ex Russie soviétique. Dix ans plus tard il a donné naissance à un projet différent.

Copyright © 2014 Dunod.

En 1998, l'École des Mines d'Alès est devenue la première école d'ingénieurs entrepreneurs en Europe grâce à son directeur général, Henri Pugnère. Avec le soutien du ministère de l'Industrie. Il a réussi à modifier la culture de son école sans affaiblir la qualité de ses enseignements scientifiques.

C'est en 2009 que François-Xavier Lucas, professeur à La Sorbonne a introduit une mission de redressement d'entreprises en difficulté dans son programme de formation au droit des entreprises en difficulté, un programme qui allait devenir quatre ans plus tard un master bénéficiant d'une belle réputation.

1994 : Opération Russie

Le projet ressemblait à un gag !

En 1994, l'Union européenne souhaitait contrebalancer l'influence américaine en matière de formation en Russie. L'un de ses responsables m'avait demandé :

« Pourriez-vous faire un saut là-bas ?

Je lui avais répondu :

— Je forme 40 élèves seulement chaque année, alors je ne vois pas comment nous pourrions contrer l'influence anglo-saxonne dans un pays de 140 millions d'habitants. Quoique…

— Quoique ?

— J'ai une idée.

— Laquelle ?

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

— Ce serait de former l'élite de l'élite. Elle est constituée des commandants de sous-marins nucléaires. Ces officiers supérieurs doivent se reconvertir. Et si nous proposions de faire de ces commandants des entrepreneurs performants ? Ils pourraient diriger les entreprises des complexes militaro-industriels qui seront probablement dénationalisés. »

Et j'étais parti là-bas avec un de mes élèves, Ewald Kreid, qui parlait couramment le russe et Michel Meyer, ancien responsable de Radio France International en Allemagne et fin connaisseur de la Russie.

Premier rendez-vous à Saint-Pétersbourg avec l'amiral patron de la flotte russe. Il était emballé par le projet et foncerait si le maire de la ville, Anatoli Sobtchak, un personnage influent, soutenait le projet. Or le correspondant de l'Union européenne nous avait obtenu un rendez-vous avec lui. Tous les espoirs nous étaient permis.

Hélas ! Sobtchak venait d'être appelé à Moscou par Eltsine. Nous pouvions simplement rencontrer son adjoint. Le projet tombait à l'eau.

17 ans plus tard…

Mon ancien élève vient de m'appeler pour m'apprendre qu'il est devenu le patron du Boston Consulting Group (le fameux BCG) à Moscou. Au cours de notre conversation il me dit :

« Vous souvenez-vous de notre rencontre avec l'adjoint de Sobtchak à Saint-Pétersbourg ?

— Oh oui ! Une rencontre mal venue.

Copyright © 2014 Dunod.

— Vous souvenez-vous de son nom ?

— Je l'ai oublié aussitôt sorti de son bureau.

— Il s'appelait Vladimir Poutine et il allait devenir le président de la Russie.

— Non !

— Et oui et savez-vous qu'il a créé une business school à Moscou ?

— Non !

— Si ! Et cette business school ressemble étrangement à ce que vous lui aviez proposé lors de notre entretien de 1994. »

Conclusion : en matière d'innovation pédagogique, il ne faut jamais se décourager. Tôt ou tard cela finit par marcher même si la solution adoptée ne correspond pas toujours à ce que vous aviez prévu !

1998-1999 : l'École des Mines d'Alès, la première école d'ingénieurs-entrepreneurs

La transformation de l'École des Mines d'Alès en École d'Ingénieurs Entrepreneurs est née d'une réunion sur l'entrepreneuriat organisée au ministère de l'Industrie par un ingénieur des Mines, René-François Bernard. Je n'aimais guère ce type de réunion où les conseilleurs sont présents et les acteurs absents mais j'aimais bien ce ministère qui m'avait toujours soutenu et j'appréciais René-François qui assurait avec dévouement la tutelle des écoles des Mines.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

J'étais assis à côté d'un homme étonnant, Gérard Unternaehrer, Directeur de la recherche de l'École des Mines d'Alès. Ce polytechnicien avait entrepris de me parler avec un enthousiasme touchant de la poésie des mathématiques, des clusters et d'un tas de trucs bizarres que je ne comprenais pas. Je disais oui à tout ce qu'il me racontait et me demandais désespérément comment je pourrais l'interrompre afin de ne pas avoir le sentiment d'être devenu totalement idiot. Gérard venait de prononcer le mot « entrepreneuriat ». J'ai enchaîné en jetant le pavé suivant :

« Pour ce qui concerne l'entrepreneuriat, la première école d'ingénieurs qui utilisera la Pédagogie Entrepreneurs dépassera ses concurrentes.

Et j'avais ajouté :

— Les ingénieurs qui sortent de vos écoles sont complexés à l'égard du management c'est pourquoi ils accèdent moins rapidement aux postes de responsabilité que les diplômés des écoles de commerce. Silence dans la salle. Gérard avait regardé René-François qui avait hoché la tête puis il s'était retourné vers moi pour me lancer :

— Peux-tu venir à Alès pour rencontrer mon patron, Henri Pugnère ?

— Pourquoi pas ?

Je pensais que beaucoup d'eau aurait coulé sous les ponts avant qu'il me recontacte.

— La semaine prochaine. Je t'envoie ton billet d'avion. »

Copyright © 2014 Dunod.

Et voilà comment a démarré la belle aventure de l'École qui a été la première école à former des ingénieurs-entrepreneurs en Europe.

Dans les écoles d'ingénieurs, l'enseignement académique est beaucoup plus justifié que dans les écoles de management car l'art y a moins d'importance que la science. La conception de produits exige en effet l'assimilation de connaissances en mathématiques, physique, chimie, informatique ou mécanique. Il est donc normal que les enseignants soient d'abord jugés par des enseignants plus savants avant de l'être par leurs étudiants. Cela pouvait compliquer ma tâche car ma pédagogie repose très largement sur la délégation du maximum de responsabilités aux élèves. Si ces élèves ne sont pas au centre du dispositif, l'échec est assuré. Comme l'école accueillait plus de 150 élèves dans chacune de ses trois années de formation, l'organisation des missions terrain de management deviendrait trop lourde et ces missions risquaient d'être dénaturées.

Mon verdict était donc pessimiste et je ne l'avais pas caché au directeur qui avait réagi vivement affirmant qu'il voulait mettre l'entrepreneuriat au cœur du développement de l'école, que les enseignants y adhéreraient, que lui-même mettrait tout son poids pour faire évoluer la culture de son établissement et que de toute façon l'école n'avait pas le choix : elle devait entreprendre sous peine de régresser.

L'introduction des missions terrains de management dans la scolarité a été le point clé de la réforme. Elles devaient permettre aux élèves ingénieurs d'acquérir une culture managériale et de recevoir une formation humaine

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

qui ferait la différence avec les autres écoles d'ingénieurs. L'objectif des missions n'était pas de détourner les élèves ingénieurs des enseignements scientifiques, qui devaient rester prioritaires, mais de permettre à ces élèves d'accéder plus rapidement à des postes de responsabilité en entreprise dès la fin de leur scolarité. Avec 6 missions de management réparties sur les trois années de formation, l'EMA devait être en mesure d'atteindre ce résultat. Cela exigeait toutefois un réaménagement important des programmes car diminuer de 10 semaines l'enseignement théorique de chaque année de scolarité cela pouvait être un drame pour certains professeurs dont les cours devraient être réduits voir supprimés.

Repenser les enseignements académiques pouvait être considéré par les professeurs concernés comme une intrusion inacceptable dans leur domaine de liberté. L'implication des laboratoires dans la pédagogie était également une révolution dans l'école car ces laboratoires n'avaient pratiquement pas de contact avec les élèves or ils étaient animés par des chercheurs de grande qualité qui pouvaient alimenter les missions en projets concrets. Si la formation des élèves était privilégiée aux travaux de recherche on ne pouvait priver plus longtemps ces élèves des ressources aussi précieuses que celles des laboratoires.

Le directeur allait faire la preuve de son courage et de ses talents de négociateurs pour faciliter la mise en œuvre de toutes les propositions. Pas moins de 150 réunions ont été organisées :

Copyright © 2014 Dunod.

– avec les enseignants qui réagissaient à l'annonce des réformes envisagées ;
– avec les syndicats qui s'inquiétaient des ressources humaines et financières nécessaires à ces réformes ;
– avec le personnel administratif que le directeur voulait impliquer dans l'entrepreneuriat ;
– avec les élèves dont on allait changer le rythme de travail ;
– avec le conseil d'administration qui jouait un rôle important dans les choix stratégiques de l'établissement ;
– avec le ministère de l'Industrie, son organisme de tutelle qui était remarquablement au courant de tout ce qui se passait à Alès.

Des centaines d'heures de négociation pour convaincre, aplanir les difficultés, diffuser l'esprit d'entreprise dans la maison et trouver des compromis pour adapter la Pédagogie Entrepreneurs aux spécificités d'une école d'ingénieurs sans l'affaiblir sur le plan scientifique.

Quel bilan tirer de cette réforme ?

Privilégier la formation dans un établissement qui donnait la priorité à la recherche, suivre chaque élève pour l'aider à progresser, adopter dans tout l'école un style de management incitant chacun à exercer le maximum de responsabilités, se fixer comme objectif d'enthousiasmer les élèves afin de leur apporter une formation scientifique et humaine de grande qualité, cela n'était pas une mince affaire.

Tous les acteurs de l'école : professeurs, enseignants-chercheurs, patrons de laboratoire ou membres de l'équipe

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

administrative ont relevé les défis. Ils ont osé, ils ont gagné et leur courage mérite d'être souligné. Il en fallait pour remettre en cause leur manière d'enseigner et le contenu de ce qu'ils enseignaient, pour associer les élèves à la réforme en modifiant les relations enseignants-enseignés dans un délai de temps très limité.

Un jour, un grand patron français mondialement connu m'avait demandé ce qu'il fallait faire pour donner un renom mondial aux grandes écoles d'ingénieurs françaises. Je lui avais répondu : « Mettez à leur tête de véritables entrepreneurs » et j'avais ajouté « Et veillez à ce qu'ils soient en mesure de choisir leur successeur pour assurer la pérennité de ce qu'ils vont construire ».

Henri Pugnère a prouvé à Alès qu'il était un grand leader-entrepreneur.

2009 : le master du droit des entreprises en difficulté de la Sorbonne

Ce master est le fruit des efforts d'un professeur de la Sorbonne exceptionnel, François-Xavier Lucas. Ce professeur de droit est un grand entrepreneur enthousiaste et généreux qui a su s'entourer d'hommes et femmes talentueux, comme Hélène Bourbouloux, pour créer un programme d'un an qui enthousiasme ses étudiants et permet à ces derniers de contribuer significativement à la préservation de notre tissu économique. C'est le master du droit des entreprises en difficulté dont il a fait une véritable « pépite » en quatre ans seulement.

Copyright © 2014 Dunod.

Le témoignage de François-Xavier Lucas – Professeur à l'École de droit de la Sorbonne, Directeur du master 2 de droit des entreprises en difficulté

« Cette expérience est digne d'être signalée en ce qu'elle constitue une tentative totalement nouvelle de dépasser l'enseignement tel qu'il est conçu traditionnellement à l'université.

Loin d'être dispensé depuis une chaire magistrale d'où il tomberait sur la tête d'un public rapidement assommé par cette transmission verticale du savoir, l'enseignement repose ici sur une démarche active de l'étudiant qui est mis en situation professionnelle grâce à un administrateur judiciaire qui accepte de l'accueillir et qui va confier à un groupe de trois étudiants un dossier sur lequel ceux-ci vont pouvoir se faire les griffes, éprouver leurs connaissances et aller à la recherche d'une information qui ne leur est pas transmise toute cuite mais qu'ils doivent découvrir et s'approprier.

Le résultat d'une telle entreprise a été éblouissant et le niveau technique obtenu par ces étudiants à l'occasion de ce programme très impressionnant et certainement sans rapport avec ce qui aurait pu leur être transmis dans le cadre d'un enseignement traditionnel.

L'originalité du procédé tient dans un échange constant entre les étudiants et le professeur durant toute l'élaboration du travail qui leur est confié, d'innombrables séances de "restitution" obligeant les étudiants à formuler ce qu'ils ont pu comprendre, à exposer les résultats de leurs recherches et à exprimer les difficultés qu'ils ne parviennent pas à surmonter. …

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...
Cette maïeutique appliquée à l'apprentissage professionnel, cet échange continuel de l'élève vers le maître, voilà la marque de fabrique de Robert Papin et l'originalité de sa démarche de transmission.

Une expérience à méditer par tout enseignant qui s'interroge sur la pratique de son art et le meilleur moyen de transmettre sa science… »

Le témoignage d'Hélène Bourbouloux – Administrateur judiciaire, Responsable du « diplôme universitaire en chantier »

« En 2007, j'exerçais mon métier d'administrateur judiciaire depuis 5 ans, lorsque François-Xavier Lucas, professeur de droit à la Sorbonne, et l'un des plus talentueux de sa génération, me fit part d'un projet qu'il entendait soumettre à la Sorbonne. Il s'agissait de créer un diplôme universitaire en droit des entreprises en difficultés.

Il m'indiqua qu'il était peut-être possible de convaincre l'administration et la faculté mais qu'il fallait être lucide. Il obtiendrait peut-être des heures de professeur mais n'aurait probablement pas d'argent ni de locaux. Il pensait que certains praticiens accepteraient peut-être d'enseigner dans le programme apportant ainsi leur éclairage de la vie réelle.

Je lui avais alors raconté la belle aventure de Robert Papin qui avait mis en œuvre une formation-action, dès 1968 dans un lycée technique puis dans l'université avant de la tester à Stanford en 1971 et de la mettre
...

Copyright © 2014 Dunod.

…

en œuvre en 1977 à HEC où j'avais été son élève puis l'un de ses enseignants. Je pressentais qu'on n'en resterait pas là.

Lors de ma première intervention sur la prévention des difficultés, j'avais constaté l'ignorance de mes élèves sur des sujets décisifs qui les empêcheraient d'exercer toute activité dans les métiers auxquels ils étaient destinés qu'il s'agisse du métier d'administrateur judiciaire, de mandataire, d'avocat ou de conseil.

À l'image d'HEC-Entrepreneurs qui accueillait deux publics différents, des HEC et des ingénieurs, notre diplôme universitaire sélectionnait à peu près autant de juristes issus de quatrième ou cinquième année de droit, donc de profil très académique que de salariés déjà engagés dans la vie active auprès d'avocats, d'administrateurs ou de mandataires judiciaires. Qu'il s'agisse d'étudiants ou de professionnels, presque tous ignoraient les notions de base de la comptabilité et de la finance et ils étaient tétanisés lorsque je leur parlais d'Ebitda, de CAF, de retour sur investissement, de BFR… ou de prêts seniors, mezzaneurs…

J'avais alerté François-Xavier sur la nécessité d'introduire très vite dans la formation un module de base en comptabilité. Il me donna aussitôt son accord mais il nous fallait un professeur et François-Xavier n'en avait pas. Quinze ans s'étaient écoulés depuis ma sortie d'HEC-Entrepreneurs et depuis presque 20 ans Robert avait rangé ses habits de professeur pour se consacrer à ses fonctions de directeur… Négligeant tout cela, mais de parfaite bonne foi et spontanément, comme lors de mon cinquième entretien de recrutement pour HEC-Entrepreneurs, je lui avais demandé s'il accepte-

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...
rait de former en comptabilité-finance des néophytes voire à des ignares de la matière.

À la réflexion, toute personne normalement constituée aurait dû me rire au nez ! C'est peut-être pour cela que j'avais sollicité Robert. Lui seul pouvait éventuellement trouver ma requête parfaitement normale. Il est vrai que j'avais évoqué ce programme pédagogique avec lui en soulignant notamment l'importance des praticiens dans l'enseignement. Robert, de son côté, avait dû percevoir le potentiel du projet et il devait déjà savoir où il pourrait nous mener.

Et c'est ainsi que la deuxième promo du diplôme universitaire de la Sorbonne tomba en 2009 sous le charme de Robert Papin et j'ai ressenti une fierté incroyable en écoutant les commentaires des étudiants de la deuxième promotion : Robert avait fait un tabac. Le pari était gagné et une fois de plus j'étais totalement épatée par cet homme dont la conviction, l'engagement et la confiance sont telles qu'il parvient à soulever des montagnes pour atteindre des résultats exceptionnels en emmenant vers le sommet tous les élèves encordés les uns aux autres.

C'était parfait, mais comment procéder pour qu'une matière initialement périphérique à notre programme soit ancrée dans celui-ci ? Et surtout, comment procéder pour que les élèves puissent exploiter les connaissances acquises ? Réponse évidente, immédiate de Robert : il y avait bien une solution mais était-elle possible dans notre formation ? Elle consistait à jeter les étudiants à l'eau pour qu'ils apprennent à nager. Et c'est ainsi que notre 3e promo du diplôme universitaire, celle de 2010, a vu naître un nouveau programme qui comportait
...

Copyright © 2014 Dunod.

…
un chantier, une mission terrain de redressement d'entreprise en difficulté.

Robert a foncé, bien sûr. J'avais bien essayé de le mettre en première ligne car il m'était difficile d'assumer l'engagement que cela représenterait mais Robert avait refusé considérant que c'était moi qui étais la spécialiste de la discipline. Bref, nous avons fait équipe. Robert a corrigé toute la démarche et m'a donné le maximum de conseils. Il a participé à tous les bilans intermédiaires venant de sa verte Normandie dans l'après-midi pour rejoindre son domicile vers minuit. Je réalise aujourd'hui que je lui ai imposé des contraintes exagérées mais il n'a jamais protesté… simplement pour signaler qu'il serait difficile aux étudiants d'obtenir un résultat optimum dans la mesure où ils n'étaient pas disponibles à plein-temps pour leur chantier.

Nous devions en effet composer avec les disponibilités des étudiants car des cours théoriques étaient déjà programmés durant la mission et certains de ces étudiants exerçaient une activité professionnelle à mi-temps. Il était trop tard pour qu'ils puissent se libérer complètement. Malgré ces contraintes, avec François-Xavier Lucas, nous avons décidé d'engager la promotion dans l'aventure.

Robert Papin avait toujours dit que son programme fonctionnait avec tous les profils d'élèves ou d'étudiants. Le chantier du diplôme universitaire m'a permis de le vérifier. Il a respecté les modalités de la Pédagogie Entrepreneurs avec la constitution d'équipes de trois étudiants qui ne se choisissaient pas. Chaque équipe a travaillé sur une mission différente proposée par un administrateur judiciaire ayant accepté d'encadrer l'équipe.

…

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

...

Chaque équipe a collaboré avec tous les acteurs concernés : le dirigeant de l'entreprise en difficulté, ses conseillers, les organes de la procédure, les banquiers... Chaque fin de semaine, un bilan intermédiaire des travaux a été effectué par moi-même en présence de Robert et en fin de chantier chaque équipe a présenté le bilan final de ses travaux devant un jury constitué de personnalités : magistrats, administrateurs judiciaires, mandataires, avocats, chefs d'entreprise.

Les résultats ont dépassé nos espérances. Les étudiants clients étaient enchantés malgré des bilans intermédiaires déstabilisants et des charges de travail imposantes. Ils maîtrisaient correctement l'analyse financière, l'élaboration des budgets de trésoreries et des plans de financement Ils avaient appris à présenter leurs travaux en public mais ils avaient aussi évolué sur le plan humain et c'était là une surprise. Ils avaient notamment appris à travailler avec des étudiants qu'ils n'avaient pas choisis, découvrant l'intérêt d'accepter la différence et de faire confiance à autrui.

Le programme pilote étant un succès. Il convenait simplement d'adapter le programme en termes de calendrier. Et c'est ainsi que la quatrième promotion du diplôme universitaire a bénéficié d'une mission terrain de 8 semaines, consacrées en totalité à la mission.

Lors du jury final de juin 2011, les retours ont été unanimes : la deuxième édition du chantier était la bonne. Les résultats étaient meilleurs, le programme plus efficace, nos étudiants rivalisaient avec les meilleurs élèves d'HEC et nos jurys, plus exigeants, jouaient pleinement leur rôle.

J'étais comblée par cette belle aventure et à peine surprise par le message qui m'était parvenu de Robert

...

Copyright © 2014 Dunod.

le lendemain du jury final : "Comment pérenniser ce que vous venez de réaliser ? Voyons-nous avec François-Xavier pour en discuter…"

Je savais que son rêve était de mettre en avant la formation lancée par le Professeur Lucas pour inciter les autres universités à exploiter sa pédagogie dans le domaine du management mais aussi dans les autres domaines. Le lendemain du jury final du chantier, j'avais également reçu un message de François-Xavier Lucas : "Tu rempiles évidemment l'année prochaine. Le Chantier est un élément phare du programme. Ce programme devient un master 2 de la Sorbonne et il va attirer des étudiants de plus en plus performants".

Le programme de François-Xavier Lucas prouvait la pertinence des thèses et des idées de Robert Papin. Le succès de la Pédagogie Entrepreneurs n'était pas dû au hasard ni à la présence d'étudiants de grandes écoles. C'est la méthode qui était efficace. »

Généraliser la formation de leaders-entrepreneurs

« Tout le monde savait que c'était impossible à faire.
Puis un jour est venu un homme qui ne le savait pas et il l'a fait. »

Winston Churchill

Aujourd'hui, les inégalités sociales se sont aggravées entre des cadres dirigeants de grandes sociétés que la mondialisation enrichit et les millions salariés qui vivent dans la précarité en ayant le sentiment que cette mondialisation les appauvrit.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Qu'un tel sentiment soit justifié ou qu'il soit injustifié, une fracture sociale peut dégénérer en conflits susceptibles d'affaiblir durablement l'économie de notre pays. Pour l'éviter, l'État peut certes plafonner les rémunérations les plus élevées et brider la spéculation boursière qui contribue à privilégier la recherche du profit à court terme par les grandes sociétés, mais le remède risque d'être pire que le mal car la législation européenne permet aux actionnaires de ces grandes sociétés de délocaliser leur siège social à l'étranger.

La seule solution de fonds contre les inégalités sociales est entre les mains de notre système éducatif et de nos chefs d'entreprise qui doivent être unis par le même défi : former des entreprenants.

Les dirigeants peuvent exploiter pleinement les opportunités qui naissent du changement si tous leurs collaborateurs ont les qualités d'entreprenants. Notre système éducatif peut développer chez tous nos jeunes la curiosité, la créativité, la capacité à travailler en équipe et l'enthousiasme pour faire de ces jeunes des entreprenants quelle que soit la nature du métier pour lequel ils sont formés.

Notre système éducatif, en collaboration avec nos entreprises, peut aussi développer ces mêmes qualités chez tous ceux qui exercent actuellement une activité professionnelle car la formation doit être désormais une formation dispensée tout au long de la vie.

Encourager les qualités d'entreprenant de tous nos concitoyens c'est le seul procédé pour qu'ils prennent en mains leur propre destin et pour augmenter leur pouvoir de négociation dans la répartition de la richesse nationale.

Copyright © 2014 Dunod.

L'université, les écoles d'ingénieurs et les professeurs de l'enseignement secondaire et primaire peuvent le faire. La Pédagogie Entrepreneurs peut les aider à le faire.

La Pédagogie par projet appliquée aux masters de l'université

L'expérience du mastère de droit des entreprises en difficulté de la Sorbonne a montré que l'introduction de missions terrains dans des masters à vocation professionnelle pouvait en décupler l'efficacité. Elle a aussi prouvé que la Pédagogie Entrepreneurs pouvait être mise en œuvre dans des disciplines autres que le management et notamment en droit, en économie et dans les disciplines scientifiques, à condition que les missions réelles soient précédées et accompagnées d'une formation théorique de qualité, concentrée dans le temps et qui fournira aux étudiants les concepts nécessaires à la réalisation de ces missions.

La Pédagogie par projet pour former des ingénieurs-entrepreneurs

Donner une culture managériale aux élèves d'une école d'ingénieurs permet à ces derniers d'élargir le panel de leurs débouchés, de les décomplexer à l'égard du management et d'accélérer leur progression dans la hiérarchie des entreprises.

Les premiers enseignements de management ont été dispensés dans les années cinquante par des ingénieurs. Tel a été le cas des enseignements d'organisation scientifique du travail.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Aujourd'hui, de nombreuses écoles d'ingénieurs ont une culture différente de celle des écoles de management et leurs contacts avec les entreprises se limitent bien souvent à des contacts personnels entre responsables de laboratoires ou centres de recherche. Même si elles ont lancé des incubateurs, ces derniers sont à dominante scientifique et ne concernent qu'un nombre réduit d'élèves ayant généralement achevé leurs études.

Des écoles ont certes créé des cours de gestion d'entreprise mais ils ont un impact limité dans la mesure où leur contenu ne peut être immédiatement exploité. Par ailleurs, ils sont marginalisés dans des cursus à dominante scientifique.

Les écoles d'ingénieurs et les écoles de commerce sont deux mondes qui s'ignorent et souvent se critiquent car ils se connaissent mal. L'ingénieur cultive la rigueur, l'assimilation des connaissances scientifiques, la fiabilité, le résultat technique au détriment parfois de la culture générale, du recul et de l'imagination. Le gestionnaire est plus curieux de tout, sa culture générale est plus large et il prend plus facilement du recul par rapport aux problèmes techniques pour tenir compte des aspects humains et commerciaux des problèmes qui lui sont posés. S'il a plus de recul il n'a cependant pas toujours la rigueur et la ténacité de l'ingénieur.

L'ingénieur et le gestionnaire peuvent se compléter et ils ont donc intérêt à travailler ensemble. Pour accéder à la direction générale d'une entreprise, l'ingénieur a autant d'atouts que le gestionnaire. Il est en effet plus facile pour

Copyright © 2014 Dunod.

l'ingénieur de prendre du recul par rapport à la technique que pour le gestionnaire d'acquérir la rigueur et les connaissances scientifiques de l'ingénieur.

Si une école d'ingénieurs souhaite introduire l'esprit d'entreprise dans tout l'établissement et former de vrais ingénieurs entrepreneurs, l'idéal c'est d'implanter la Pédagogie Entrepreneurs simultanément dans toutes les années de sa scolarité. Cela n'est certes pas facile mais l'enjeu est considérable car développer l'esprit d'entreprise d'un ingénieur c'est multiplier ses opportunités de carrière et augmenter sa capacité à progresser dans la hiérarchie de l'entreprise qui l'embauchera, sans pour autant le détourner des carrières scientifiques. C'est également permettre aux enseignants de s'épanouir et à l'école de gagner en notoriété, non par des opérations de communication, mais par la réussite professionnelle de ses anciens élèves.

Aujourd'hui, les formations scientifiques n'ont plus la cote qu'elles avaient dans le passé, cela est-il normal ? Oui si on considère comme normal d'externaliser toute la production d'un pays vers des pays à coûts de main-d'œuvre plus faibles. Non si on considère que c'est la production qui créé la richesse d'un pays.

Si l'on considère qu'il est normal d'externaliser les productions à faible valeur ajoutée, on met bien souvent le doigt dans un engrenage qui conduit à l'externalisation des centres de recherche puis des sièges sociaux. Il est alors évident que les besoins en ingénieurs diminuent fortement d'autant que sur le plan académique les pays de délocalisation sont capables d'égaler nos propres écoles y compris les plus réputées.

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Ceux qui croient que la véritable richesse, la véritable valeur ajoutée est dans les services devraient se demander quels services il nous resterait dans quelques années si on délocalisait tous ceux qui peuvent être externalisés ?

Comment les écoles d'ingénieurs peuvent-elles optimiser leur formation ?

Nouer des partenariats avec des écoles de management, qu'elles soient françaises ou étrangères, ce n'est probablement pas le procédé le plus efficace car il ne peut concerner qu'un nombre limité d'étudiants. Il n'est pas non plus le mieux accepté par leurs enseignants car ces derniers pensent volontiers que la solidité d'une chaîne ou d'un partenariat est celle de son maillon le plus faible.

La meilleure solution c'est que les écoles d'ingénieurs, réalisent elles-mêmes leur révolution culturelle en introduisant l'esprit d'entreprise dans leur cursus. Former des ingénieurs-entrepreneurs ou des ingénieurs entreprenants c'est à la portée des écoles qui ont à leur tête des directeurs possédant un esprit d'entreprise et la volonté de relever des défis. Quant aux enseignants, ils sont tous animés du désir de s'épanouir dans leur métier et ils épauleront leur chef surtout s'ils ont le sentiment que les innovations pédagogiques ne détourneront pas leurs élèves des carrières scientifiques et qu'elles en renforceront au contraire le prestige.

Copyright © 2014 Dunod.

Conclusion

Outre sa mission d'apport de connaissances, le système éducatif est aujourd'hui investi d'une mission de formation humaine pour laquelle il est mal préparé et qu'un enseignement purement académique ne permet pas d'assumer.

Fort heureusement, l'apport de connaissances et la formation humaine peuvent coexister avec profit dans des formations-action. L'action peut même renforcer l'impact des apports théoriques si la théorie vient préparer ou accompagner l'action.

Il en est ainsi des formations en alternance qui ont déjà prouvé leur efficacité. Elles méritent d'être développées, d'autant qu'elles offrent aux enseignants l'opportunité de mieux connaître les entreprises et de mieux lutter contre les idées reçues qui les concernent.

Il est souhaitable que l'alternance se développe dans notre pays mais qu'on ne s'y trompe pas : les innovations pédagogiques viendront des professeurs et non de leurs

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2014 Dunod.

supérieurs hiérarchiques, car ces derniers n'ont pas le pouvoir de les imposer. Pour aller dans la bonne direction, ces innovations seront certainement le fruit d'une collaboration entre des enseignants et des professionnels de l'entreprise car ces derniers sont les mieux placés pour connaître les compétences et qualités que les jeunes doivent posséder pour être embauchés.

Dans notre pays, la formation est hélas un sujet qui intéresse peu de monde et très moyennement les médias. C'est bien dommage car on trouve chez les enseignants autant de novateurs que dans les autres professions. Ces hommes et ces femmes souffrent d'être oubliés et de voir les journalistes mettre en avant de prétendues innovations qui ne reposent sur rien et débouchent sur pas grand-chose.

Ces enseignants ont du cœur mais aussi du courage et c'est pourquoi ils persévèrent coûte que coûte.

Nul besoin de leur donner des idées, ils en ont plein en tête.

Puisse cette phrase de Nelson Mandela les persuader qu'ils sont sur la bonne voie.

« L'honnêteté, la sincérité, la simplicité, l'humilité,
la générosité, l'absence de vanité et la capacité
à servir les autres, qualités à portée de toutes les âmes,
sont les véritables fondations de notre vie spirituelle. »

Nelson Mandela

Copyright © 2014 Dunod.

Table

Remerciements 5
Préface 7
Introduction 9

1 Enseignants : former des entreprenants et non de simples apprenants ; *c'est possible* 15
Enseignants, surmontez les obstacles au changement 17
Développer les qualités humaines des élèves 30

2 Chefs d'entreprise : faire de tous vos collaborateurs de vrais entrepreneurs ; *c'est possible* 57
L'avenir appartient aux entreprises qui font du changement un nouveau style de vie 58
Faire des collaborateurs de vrais entrepreneurs 85

3 Dirigeants et responsables politiques : devenir des partenaires ; *c'est possible* 115
Ces maires qui sont déjà des leaders-entrepreneurs 118
Élus et chefs d'entreprise : même défi 121

Copyright © 2014 Dunod.
© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

4 Écoles de management : former de vrais leaders-entrepreneurs ; *c'est possible* 127
Les grandes business schools américaines forment des analystes, pas des leaders 132
Les écoles de management européennes forment des techniciens du management 151
Comment les écoles de management pourraient former de vrais leaders-entrepreneurs 173
Ces écoles de management qui ont innové 211
Les leçons à tirer de l'expérience de ceux qui ont innové 221
La pédagogie par projet et les écoles de management 224
L'enseignement du management par les universités 233

5 Former des leaders-entrepreneurs dans tout le système éducatif ; *c'est possible* 235
Ceux qui ont déjà innové 236
Généraliser la formation de leaders-entrepreneurs 251

Conclusion 257

Copyright © 2014 Dunod.

conception
réalisation
mise en page
pca
44405 Rezé cedex

Copyright © 2014 Dunod.

Copyright © 2014 Dunod.

Copyright © 2014 Dunod.

Achevé d'imprimer