

Repenser la formation des managers

Par l'Institut de l'entreprise,
le Cercle de l'Entreprise et du Management et
la FNEGE

Les Notes de l'Institut, juin 2010

Présentation à la presse, 22 juin 2010

Contact presse :

Ariane Selinger, Institut de l'entreprise

Tél.: 01 53 23 05 45 - aselinger@idep.net

Repenser la formation des managers

Pour le groupe de travail animé par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise et du Management et la FNEGE, qui a réuni dirigeants d'entreprise et représentants des *business schools*, les établissements qui forment les futurs managers doivent accorder une plus grande place à la culture générale et introduire davantage d'éthique dans les cursus proposés.

La réputation des *business schools*¹ n'est pas sortie indemne du vaste processus de remise en question qui a accompagné la crise financière. Crédités d'un formatage massif de leurs étudiants, qui aurait conduit ces derniers à appliquer de manière univoque et irréfléchie des modèles préconçus à une réalité économique complexe, les établissements d'enseignement supérieur de gestion se sont même vus accusés d'avoir formé les responsables de la crise.

Aussi excessives soient-elles, ces attaques ne dispensent pas ces établissements d'enseignement d'interroger les objectifs et la conduite des formations qu'ils dispensent au regard du rôle qu'ils ambitionnent de voir leurs étudiants occuper. Cette réflexion nécessite, toutefois, d'élargir l'horizon de cette réflexion au-delà du cadre de la crise actuelle.

En effet, c'est précisément parce que le rôle du manager a largement évolué ces dernières années que la formation dispensée aux étudiants doit solliciter, davantage encore qu'hier, rigueur, autonomie et sens des responsabilités. Les changements organisationnels profonds intervenus au cours des dernières décennies au sein des entreprises (arasement des pyramides hiérarchiques, fonctionnement en mode projet, etc.) ont de fait considérablement fait évoluer la fonction de manager. Être manager aujourd'hui requiert une extrême souplesse d'adaptation aussi bien qu'un grand sens des repères, un mélange subtil d'obéissance et d'esprit critique, un sens affirmé de l'écoute et du dialogue, ainsi qu'une conscience claire de son impact sur la collectivité, de ses responsabilités et de ses devoirs.

Aussi, pour les membres du groupe de travail, les établissements d'enseignement supérieurs de gestion doivent simultanément se réformer sur deux fronts : la révision des enseignements théoriques et l'introduction de l'éthique dans les cursus proposés.

— Repenser les objectifs de formation

Le groupe de travail a isolé cinq orientations de réforme pour les enseignements théoriques :

1. **Renforcer la transversalité des enseignements.** Puisque l'on reproche aux jeunes managers de concevoir les problèmes auxquels ils ont à faire face sans en avoir une vision transversale et de leur appliquer des solutions toutes faites, il faut être particulièrement attentif à ce que l'enseignement dispensé vise au décroisement des compétences plus qu'à la segmentation des savoirs. Les établissements devraient ainsi continuellement

¹ L'expression *business schools* doit ici être considérée dans son sens large. Elle recouvre toutes les formations supérieures en management et en gestion, qu'elles soient dispensées par des écoles de management, des écoles d'ingénieurs ou des départements d'universités.

veiller à jeter des passerelles entre les disciplines enseignées, et proposer aux étudiants des situations d'évaluation qui mettent en jeu leur habileté à transcender le cadre disciplinaire des enseignements qui leur sont dispensés (sujets sans préparation, improvisation, exercices de synthèse, etc.).

2. **Promouvoir la culture générale dans les enseignements.** Cette recommandation sous-tend une réflexion plus large sur la culture générale et sur le rôle des sciences humaines. La culture générale remet en perspective des vérités qui sont présentées comme fermement établies, et permet au cadre de mieux comprendre son environnement (social, économique, géographique, culturel, etc.) en le situant dans sa complexité. Par ailleurs, les sciences de gestion ont beaucoup à retirer des sciences humaines, précisément parce que la longue expérience dont ces dernières bénéficient leur octroie la possibilité de juger les méthodes des premières. Enfin, la culture générale détermine largement l'aptitude au *leadership* et à la prise de décision en situation incertaine.
3. **Favoriser l'esprit critique.** Décloisonnement et culture générale convergent vers la promotion de l'esprit critique, c'est-à-dire de la pratique autonome, rigoureuse et éclairée du jugement, qui a fait cruellement défaut à certains opérateurs financiers durant la crise. L'intégration d'une expérience de recherche dans les divers programmes de formation peut favoriser la formation de l'esprit critique ; cette expérience contribue à rendre le futur cadre sensible à l'exigence de précision, de réflexion, et d'exhaustivité inhérente à cette activité, et permet de l'extraire d'une temporalité souvent trop immédiate pour lui faire apercevoir les bienfaits et les contraintes liés au temps long.
4. **Repenser la formation des managers en matière de communication.** Les trois premières orientations impliquent deux corollaires dont le premier réside dans le rapport que les cadres doivent entretenir vis-à-vis de la communication. La communication – c'est-à-dire l'habileté à construire une argumentation, à l'exposer en respectant les critères formels usuels, à s'adresser à un auditoire aussi bien restreint que nourri, et à écouter ses interlocuteurs – doit faire l'objet d'une attention décuplée tant au sein de chaque enseignement que lors de sessions spécifiques.
5. **Repenser les enseignements relevant des « soft skills ».** Second corollaire, les savoirs théoriques trouvent leur prolongement dans des compétences relationnelles, sans quoi le manager agirait certes avec compétence, mais dans la solitude. Ces compétences, qui pourraient s'apparenter au « savoir-être », sont celles qui permettent d'organiser, d'entreprendre, de respecter l'altérité, ou encore de s'intégrer dans la collectivité.

— Poser les fondements d'une éthique managériale

Le renforcement des compétences relationnelles, évoquées précédemment, apparaît comme le point de jonction entre savoir théorique et conscience éthique. À cet égard, le sens des responsabilités a, semble-t-il, souvent manqué au cours de la dernière décennie ; ce manque tient à la fois à une sorte d'insouciance morale et à des pulsions déréglées de recherche du profit immédiat. Pour y faire obstacle, les fondements d'une éthique managériale doivent être posés ; pour ne pas être simpliste, celle-ci devra s'attacher à dépasser la confusion habituellement entretenue entre les notions de morale personnelle, de norme sociale et de déontologie professionnelle. Le groupe de travail propose deux axes de recommandation en ce sens :

6. **Distinguer l'éthique et le respect des règles.** Le respect des règles, que celles-ci soient définies par la loi ou par la profession (déontologie), ne fonde pas à lui seul l'éthique managériale. Les *business schools* doivent donner toute leur place, dans l'apprentissage de certains métiers (comptabilité, achats, etc.), aux règles déontologiques qui leur sont associées.
7. **Inclure l'éthique dans l'ensemble des enseignements.** Enfin, l'éthique doit faire l'objet, dans les écoles, du même traitement dont bénéficie la sécurité dans l'entreprise : elle est à la fois l'affaire de tous (tous les départements, toutes les disciplines, tous les enseignements), et doit faire l'objet d'un traitement privilégié par des enseignements ou des commissions spécifiques. C'est uniquement parce que considérer chaque problème sous un angle moral imprègne la totalité de l'enseignement, que les représentations des futurs managers pourront être modifiées et que cesseront certains comportements déplorables antérieurs à la crise.

Ces préconisations ambitieuses supposent une réforme de grande ampleur : elles impliquent que les écoles de management et de gestion investissent le champ intellectuel et proposent à leurs étudiants un véritable dessein de pensée libre et de vie bonne. C'est à ce prix que ces étudiants, qui ont tous déjà montré leur mérite et leur volonté en se soumettant, avant leur intégration dans ces formations, à une rigoureuse discipline intellectuelle, pourront devenir, grâce à une formation audacieuse, enthousiasmante, complète, et responsable, des managers accomplis.

Repenser la formation des managers

Par l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'Entreprise et du Management et la FNEGE

Les notes de l'Institut, juin 2010

Téléchargeable sur www.institut-entreprise.fr

Composition du groupe de travail

— Présidents

Michel Bon, président de la FNEGE, président du conseil de surveillance de Devoteam

Bertrand Collomb, président d'honneur de l'Institut de l'entreprise, président du conseil d'orientation stratégique de ParisTech, président d'honneur de Lafarge

Jean-Pierre Helfer, président du Cercle de l'Entreprise et du Management, directeur général d'Audencia Nantes École de Management

— Rapporteur

Hugues Schmitt, consultant en communication chez DGM Conseil

— Membres du groupe de travail

Didier Barbé, directeur de la communication d'IBM France

Laurent Batsch, président de l'Université Paris Dauphine

Francis Bécard, directeur de l'ESC Troyes

Jean-Pierre Boisivon, conseiller du président de la FNEGE

Jérôme Caby, directeur général de l'ICN Business School Nancy Metz

Philippe Courtier, directeur de l'École des Ponts et Chaussées

Denis Cristol, responsable de la formation continue d'Advancia Negocia

Claude Decq, directeur de Convergence

Eudoxe Denis, directeur des études de l'Institut de l'entreprise

Philippe Dornier, professeur à l'ESSEC

Patrick Fauconnier, journaliste au *Nouvel Observateur*

Christine Florentin, directeur financier chez HPWM - HSBC Private Bank Paris

Xavier Guizot, directeur Risks & Compliance du Groupe Carrefour

Eric Lamarque, professeur à l'Université Bordeaux IV

Frédéric Lamouroux, directeur général de filiale chez Air Liquide

Bernard Lemée, conseiller du président et de la direction générale de BNP Paribas

Delphine Manceau, professeur à ESCP Europe

Alain Perroux, associé en charge des ressources humaines chez Ernst & Young

Jean-Damien Pô, délégué général de l'Institut de l'entreprise

Bernard Ramanantsoa, directeur d'HEC

Véronique Richard, directrice du Celsa

Alain Storck, directeur de l'INSA de Lyon

À propos de l'Institut de l'entreprise

À la fois lieu de rencontres, centre de réflexion et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Animé par des dirigeants d'entreprise, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau d'experts issus d'horizons variés. Au cœur de sa démarche figure la pédagogie des faits, nourrie par l'expérience de ses adhérents.

— Réflexion

L'activité de réflexion se déploie autour des enjeux qui sont au cœur de la relation entre l'entreprise et son environnement. Pour diffuser ses analyses et ses propositions, l'Institut de l'entreprise privilégie trois canaux complémentaires : des rapports et des notes, le site internet Débat&co (www.debateco.fr), et la revue *Sociétal*.

— Rencontres

Les différentes manifestations visent à alimenter la réflexion collective des adhérents de l'Institut de l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners-débats, de conférences et de colloques.

— Formation

L'Institut de l'entreprise développe des programmes visant à mieux faire connaître l'entreprise à des publics qui évoluent hors de celle-ci, mais qui sont amenés à interagir au quotidien avec elle. Ils s'adressent en particulier à quatre publics : les enseignants de Sciences Économiques et Sociales ; les élèves journalistes ; les fonctionnaires (inspecteurs des impôts, magistrats et inspecteurs du travail) ; les hauts potentiels à travers l'IHEE.

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est une association qui regroupe plus de 120 adhérents – pour l'essentiel des grandes entreprises auxquelles s'ajoutent quelques établissements d'enseignement supérieur et quelques fédérations professionnelles.

■ ORGANISATION

— Président

Michel Pébereau, président de BNP Paribas

— Conseil d'orientation

Robert Baconnier, président de l'Association Nationale des Sociétés par Actions *

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, président de Siemens France

Henri de Castries, président du directoire d'AXA

Dominique Cerutti, directeur général adjoint de Nyse Euronext

François Gri, président de Manpower France *

Xavier Huillard, président-directeur général de Vinci *

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric *

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez *

Henri Proglio, président-directeur général d'EDF

Denis Ranque, président du conseil d'administration de Technicolor

Pierre Richard, administrateur de sociétés

Frédéric Saint-Geours, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie *

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre Simon, président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

Jean-Philippe Thierry, vice-président de l'Autorité de Contrôle Prudentiel

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

* *Membres du Bureau*



Le Cercle de l'Entreprise et du Management

Le Cercle de l'Entreprise, créé en 2006, regroupe des experts de l'entreprise, majoritairement professeurs d'université ou de grande école.

Le Cercle de l'Entreprise a vocation à travailler sur des problématiques liées à l'entreprise : par exemple la gouvernance d'entreprise, l'évolution du métier de dirigeant, la responsabilité sociale de l'entreprise, les nouveaux enjeux du management. Les travaux du Cercle ont différentes formes : cahiers, rapports de travail, livres, etc. Le Cercle se donne aussi comme objectif d'intervenir avec réactivité dans le débat public pour commenter ou évaluer des faits d'actualité touchant à la vie des entreprises. Ses membres s'expriment régulièrement à travers des interviews ou des chroniques dans les médias.

À travers ces différentes actions, le Cercle veut promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise par l'opinion publique, en expliquant le fonctionnement, les objectifs et les contraintes des entreprises, mais aussi en faisant ressortir les enjeux de façon objective et pédagogique. Le Cercle de l'Entreprise tire sa légitimité de la totale indépendance de ses membres, ce qui lui permet de prendre la parole dans le débat public avec compétence et sans parti pris.

Ses membres se réunissent régulièrement lors de séances de travail au cours desquelles ils auditionnent des experts, des chefs d'entreprise ou encore des responsables politiques. Ils participent également à des voyages d'études à l'étranger.

Site Internet du Cercle de l'entreprise et du Management

www.cercladelentreprise.fr

Contacts :

Jean-Pierre Helfer, Président du Cercle de l'Entreprise, Directeur général Audencia Nantes –

Tél. : 02 40 37 34 14 – jphelfer@audencia.com

Valérie Fourcade – Tél. : 01 44 29 93 72 – fourcade@fnege.fr

Présentation de la FNEGE et de ses missions

PRESENTATION

La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a été créée le 15 mai 1968 par l'État français et les entreprises.

La FNEGE a eu pour mission, à l'origine, de développer en France l'enseignement supérieur de gestion pour le porter à un niveau comparable à celui des grands pays industrialisés.

Les programmes qu'elle a alors financés ont permis, dans un premier temps, la formation d'un corps professoral de gestion de haut niveau. Dans un second temps, la FNEGE a favorisé le développement de la recherche en gestion (formations doctorales, associations académiques, publications, notamment la Revue Française de Gestion).

Ces dernières années, la FNEGE a beaucoup contribué à l'internationalisation des établissements français de gestion, soit en aidant à la délocalisation de programmes, soit en facilitant des partenariats avec des établissements étrangers.

La FNEGE est un lieu d'échanges privilégié entre les Universités, les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), les Grandes Écoles de Gestion et les entreprises.

Elle propose aux établissements une gamme de services, tels que des tests d'aptitude pour la sélection des étudiants, des séminaires pour doctorants et enseignants de gestion, une aide au recrutement de professeurs...

Par ailleurs, elle organise régulièrement des forums permettant le débat sur des thèmes d'intérêt commun (Rencontres Nationales de l'Enseignement de la Gestion, Journées Recherche, Colloques....).

Le Conseil d'Administration de la FNEGE est paritaire, composé de représentants des pouvoirs publics et des entreprises. Son Président est un dirigeant d'entreprise.

MISSIONS

- Contribuer à l'évolution de l'enseignement et de la recherche en gestion en assurant une meilleure information de tous les membres de notre communauté scientifique, directeurs d'Institution, enseignants, chercheurs, étudiants tant en France qu'à l'international, en étant un lieu de rencontre, d'échange, d'expression, de formation et d'incitation pour chaque acteur de cette communauté.
- Etre une Institution dont la mission de promotion de l'enseignement et de la recherche en gestion des entreprises s'exerce au profit de tous les membres de la communauté nationale, grand public, professionnels des entreprises publiques et privées, responsables des organisations publiques ou privées, demandeurs d'emploi, élèves et professeurs de l'enseignement secondaire, citoyens etc. Plusieurs actions permettront d'assurer une formation plus large à la gestion des organisations et contribueront à la diffusion et à la mise en valeur des résultats de la recherche en sciences de gestion.
- Etre un des vecteurs importants du rayonnement de l'enseignement et de la recherche française en sciences de gestion.

CONTACTS

Michel BON, Président

Jean-Pierre BOISIVON, Conseiller spécial du Président

Pierre-Louis DUBOIS, Délégué général

FNEGE – Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

2 avenue Hoche, 75008 Paris – Tél. : 01 44 29 93 60 – <http://www.fnege.fr>