

## Commission 6

### Cadres et dirigeants : Comment les former pour transformer la société ?

*Commission animée par Antoine de Gabrielli, président de Companieros*

#### Témoins :

- Jean-Pierre Azais, Vice-président de CERISES, fondateur de la scop ORQUE
- Florent Baarsch, Président du REFEDD
- Bernard Belletante, Directeur général d'Euromed Management
- Hervé Biauasser, Directeur de l'École Centrale Paris
- Benoît Legait, Directeur MINES ParisTech
- Pierre Tapie, Directeur général de l'ESSEC

#### Intervention de Benoît Legait, Directeur MINES ParisTech

La plupart des innovations naissent de la rencontre de plusieurs disciplines. Le caractère multidisciplinaire, que cela soit en termes d'innovation ou de recherche est essentiel pour faire des fertilisations croisées.

Nos grands champs d'études sont les énergies, les matériaux, les sciences économiques et sociales.

Le fait de travailler sur des projets de grande envergure et stratégiques pour les entreprises associant les différentes disciplines semble exceptionnellement porteur en termes d'innovation future.

#### Intervention de Pierre Tapie, Directeur général de l'ESSEC

La mission de la GRLI (Globally Responsible Leadership Initiative) est un catalyseur pour le développement d'une nouvelle génération de leaders responsables dans un monde qui se globalise. C'est une fondation de droit belge qui a été créée il y a cinq ans par l'ONU et l'Association Européenne des Business Schools pour associer d'une part des grandes entreprises mondiales, d'autre part des business schools des cinq continents, de manière à ce qu'ensemble ils réfléchissent à comment préparer une nouvelle génération de leaders globalement responsables.

Il s'est trouvé que la discussion interculturelle d'une part, pédagogues et employeurs d'autre part, a été d'une assez extraordinaire fécondité. Il est apparu que les employeurs en avaient assez de voir des jeunes avec les dents qui rayent le plancher, obsédés par les profits à court terme, alors que les business schools disaient « nous formons des gens qui se projettent sur vous et qui se projettent sur les critères de performance implicites de vos métiers ». Le résultat est la publication « principes for responsible management education » réalisé en juillet 2007. De ce fait, un plus grand nombre de business schools se pose des questions sur l'arbitrage long terme / court terme auquel les jeunes sont implicitement préparés.

La posture naturelle « développement durable » est statistiquement plus naturelle pour des scientifiques que pour des managers. Le graal d'un scientifique est de courir après le prix Nobel, celui d'un manager est d'avantage de devenir président de McKinsey. Ces deux objets sociaux ne sont pas les mêmes. Le manager ne peut pas, au nom de sa pertinence professionnelle, ne pas être en accord très proche avec le milieu professionnel dans lequel il évolue. Comme historiquement les business schools américaines ont été très présentes dans l'inconscient collectif, nous nous sommes retrouvés dans une situation où seuls des gens qui avaient une réputation exceptionnelle pouvaient prendre un recul critique par rapport au système et pouvaient tirer la sonnette d'alarme.

Depuis dix on a essayé d'anticiper la transition à l'ESSEC, et cela à travers plusieurs principes : la capacité à intégrer et manager la complexité ; comprendre le contexte sociétal, local et mondial ; la maîtrise des compétences quantitatives ; la capacité à la performance en groupe ; apprendre à apprendre et apprendre à désapprendre ; aptitude à innover ; aptitude au leadership et à la décision éthique.

### **Intervention de Bernard Belletante, Directeur général d'Euromed Management**

Il y a une prise de conscience de la part des dirigeants d'écoles et des dirigeants d'entreprises. Mais malheureusement il faut reconnaître que la crise a été engendrée par des managers sortant des grandes écoles.

En quoi les méthodes de formation ont-elles changées ? Il faut se poser ces questions.

On parle de diversité, mais le premier rang de cette commission montre les problèmes : le management est blanc et masculin. Dans la formation, dans le management, le changement des paradigmes est un vrai défi.

Un manager responsable aujourd'hui, c'est quelqu'un qui commence à ne plus se poser les mêmes questions que celles qu'il se posait jusqu'à présent. Jusqu'à présent on travaillait sur deux paradigmes assez puissants. Tout d'abord, l'intérêt général est la somme des intérêts particuliers. Ce paradigme n'a aucune valeur au Moyen-Orient ou en Chine. L'autre : la somme des courts termes fait le long terme. Beaucoup des enseignements des écoles d'ingénieurs ou de managers s'appuient encore sur ces deux paradigmes. On privilégie encore le financier, la vitesse et le court terme.

Comment allons-nous redéfinir les paradigmes de la performance ? De la prise de risque ? De la multi dimensionnalité ?

Les étudiants sont dans un monde dans lequel il y a en permanence de l'incertitude, de l'insécurité et une nécessité de changement. Pourront-ils être formés à ces défis ?

Grâce aux technologies de la l'information on a davantage de temps à consacrer au développement de l'individu, au développement de l'entrepreneur, de soi, et cela permet de modifier complètement les processus pédagogiques.

Former des managers responsables, c'est leur donner les clefs pour entrer dans des nouvelles notions de performance.

### **Intervention de Florent Baarsch, Président du REFEDD – Réseau français des étudiants pour le développement durable**

La situation actuelle ressemble beaucoup à 476, c'est-à-dire à la chute de l'empire romain. La civilisation de la consommation de masse arrive à sa fin, car elle a des conséquences sur l'environnement et sur la société. Tant que la situation n'est pas explicitée en ces termes il est impossible d'envisager des solutions pour la crise. D'ailleurs on ne vit pas une seule crise, on en vit cinq : une crise écologique, une crise sociale, une crise de l'énergie, une crise éthique et une crise de la société.

Lorsqu'il s'agit de reconstruire, mieux vaut citer Einstein : « Il est impossible à un cerveau qui a créé le problème de le résoudre par lui-même ». Comment les personnes qui ont vécu à une époque où il n'y avait aucune crise énergétique et écologique, c'est-à-dire les personnes qui ont participé à la naissance de toutes ces crises, peuvent-elles actuellement les résoudre ? D'où l'intérêt d'une génération qui soit beaucoup mieux formée et beaucoup mieux éduquée. Car l'éducation c'est trois choses : un transfert de connaissances, la création de savoir par soi-même et l'existence.

Ce qui est important dans la communication, c'est insister sur les enjeux, car une fois ces derniers intégrés il est beaucoup plus simple de trouver des solutions. Les enjeux sont économiques, sociaux et démocratiques, pour lesquels il faut une analyse de fond du problème et des solutions.

La notion de richesse doit également être reconsidérée, il faut arrêter de considérer que la richesse se résume au PIB. La notion de temps doit également être analysée, voir revue. Il faut également réfléchir à la notion de rentabilité, il faut voir à plus long terme. Enfin, il faut s'intéresser à l'éthique, à la ré-humanisation de la société en général, car le travail a vraiment été déshumanisé.

La crise que l'on vit a fait que la société a perdu tous ses fondamentaux, on ne sait plus où on va ni comment on y va et la jeune génération doit participer à la reconstruction.

### **Intervention de Jean-Pierre Azais, co-fondateur de la SCOP ORQUE**

La notion que l'on a en SCOP de la formation subit déjà l'impact du petit nombre de salariés que suppose la structure. La formation en SCOP est indispensable tout au long du parcours du salarié, car le système veut que chacun ait les capacités de comprendre les enjeux de la société et donc chacun a vocation à devenir associé. Lorsqu'on se fait embaucher en SCOP on est voué à devenir propriétaire. De même, une partie du bénéfice est mise dans un fond de réserve que personne ne pourra toucher, car son but est d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ce genre de mesure fait que le modèle de la SCOP en fait une structure un peu plus résistante que les autres.

L'aspect que doit prendre la formation pour nos structures est surtout l'environnement, parce qu'en terme social et économique, les SCOP ont une pratique déjà avancée par rapport au modèle de l'entreprise classique. Le constant renouvellement des dirigeants par ailleurs, oblige à développer des actions de formation.

Il serait faux et maladroit de dire « les SCOP, c'est mieux que les autres entreprises ». Mais il y a dans cette pratique de l'entreprise une approche qui, de fait, entraîne un souci et un respect de l'autre quelle que soit sa position. D'ailleurs, on dit des SCOP qu'elles ne peuvent pas être délocalisées car elles constituent l'outil de travail de ceux qui s'y trouvent, y compris des dirigeants.

Mais il faut dire que tout ça n'est rendu possible que parce que les priorités des SCOP divergent de celles des entreprises classiques. On retrouve la notion d'« entreprise-moyen » au service de ceux qui y travaillent.

### **Intervention de Pierre Tapie**

D'une manière générale il y a de plus en plus d'élèves, qui quand ils sortent d'une formation exigeante, ont envie d'autre chose que le succès professionnel et le succès financier. Les entreprises qui vont être capables de recruter des gens qui ont de vraies qualités seront celles qui seront de plus en plus capables, de manière crédible, de montrer qu'il y a un projet qui a du sens. L'exigence de ces jeunes dans leur demande de sens est sans doute plus forte qu'il y a une dizaine d'années.

### **Hervé Biauresser, Directeur de l'Ecole Centrale Paris**

Nous devons proposer des cadres qui feront sens à nos élèves, sinon ils les créeront eux-mêmes. On peut être frappé par leurs capacités à imaginer des chemins de carrière et de réussite qui ne sont pas des chemins traditionnels, d'ailleurs pour des raisons très liées au débat présent. On va sûrement assister à une multiplication des « nouveaux chemins de réussite ».

### **Proposition de Corinne Pichard Maurel, Directrice générale de SSIRCA – résolution de problèmes humains dans le monde du travail**

L'activité part du métier d'assistante sociale et remonte à un niveau d'expertise en problèmes humains. Le social se retrouve donc sur le marché économique, avec la conviction de la part de l'entrepreneuse, qu'il n'y pas d'économique sans social et inversement. Depuis, il y a une démarche de recherche-action, avec la collaboration des clients et des grands comptes et depuis tout récemment avec les TPE et les PME.

De plus, avec des OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) et le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), des travaux de recherche expérimentale ont été mis en place. Ces travaux visent à co-construire avec les dirigeants et les managers d'entreprise des outils à leur portée qui leur permettraient de résoudre eux-mêmes les problématiques humaines de leurs entreprises.

La proposition serait d'essayer d'étendre ce genre d'initiatives aux PME et TPE.

### **Proposition de Michel Meunier, Président directeur général de Vigimark Sureté**

Le parcours Copernic (formation dispensée au CJD) part d'un constat : les dirigeants de TPE et de PME ne sont souvent pas issus de grands cursus universitaires ou de cursus d'élites. Il s'agit donc de repérer les compétences clefs dont ont besoin les dirigeants dans le cadre de leur activité. C'est un cursus de professionnalisation au métier de dirigeant-entrepreneur, composé d'un sas d'entrée « quel est le métier de dirigeant ? » divisé entre une activité de pilotage et une activité de médiation, et d'un sas qui permet d'apprendre à apprendre et de se regarder évoluer. De plus, il y a des modules transversaux : la diversité, la complexité, les compétences (clefs, métier, collectives), la médiation. Et puis il y a le cursus final, qui consiste à passer de l'observation au résultat.

La différence entre un cursus de grande école et le parcours Copernic c'est les 22 savoirs de processus identifiés qui font de ce programme quelque chose d'unique.

Tous les intervenants qui apparaissent dans les modules sont des universitaires qui bien souvent sont à la base de la création des modules atypiques.

Il faut absolument intégrer dans notre constitution le fait que l'alternance c'est la vie. La flexibilité est une réalité, et il faut acter le fait qu'on ne fera pas le même métier toute sa vie.

Maintenant que la flexi-sécurité existe, il faut éveiller les consciences, sensibiliser et cela en commençant par l'école.

Enfin, il faut créer un droit de l'entreprise. Il existe aujourd'hui le droit des sociétés, mais les collectivités de travail sont toujours considérées comme des tiers extérieurs. Il faut donc créer un droit de l'entreprise qui permettrait d'aller vers ce que font les SCOP, avec un système de gouvernance nouveau.

### **Proposition de Christophe Darpheuil, Naturama**

Naturama est une association de type loi 1901, qui emploie une personne passée par sciences-po, un ingénieur agronome et un ingénieur en environnement, malgré des salaires modestes.

De plus, il y a des cadres qui viennent passer des journées éco-volontaires dans cette association. A la vue de cette démarche, pourquoi ne pas davantage donner des occasions aux cadres dirigeants d'aller sur le terrain ? L'idée étant avant tout de faire sortir le cadre de son environnement habituel. Et pourquoi ne pas généraliser ce genre de pratiques à tous les niveaux de la vie ?

### **Intervention de Soline Gravouil, IZIY – Les Enfants d'abord - Expert en services d'accueil pour les enfants**

En tant que dirigeants, nous avons une responsabilité et un rôle éducatif en termes de développement durable. Si l'entreprise responsable est imposée depuis le haut de la hiérarchie, sans que l'on convainque le personnel, la démarche ne peut pas être comprise. Il faut un engagement général de l'entreprise pour mettre en place de vrais changements. Il manque aujourd'hui peut être certains outils pour pouvoir entraîner les équipes dans cette optique.

### **Intervention d'Hervé Biauxser**

Il y a deux grands absents dans le débat aujourd'hui : l'école et les parents. L'enseignement supérieur, et en particulier les grandes écoles, arrivent au dernier échelon d'éducation en terme de responsabilités. Il ne peut pas rattraper des carences dans le goût de l'effort et le sens de la responsabilité. De plus, malheureusement, les enseignants ne se substituent pas aux parents pour ces questions. Il y a donc un autre débat à ouvrir : non pas celui de former des dirigeants, mais des hommes et des femmes responsables. Il faut également une réflexion sur la notion d'exigence.

### **Proposition de Patrick Bertrand, Passerelles & Compétences – promotion de bénévolat de compétences**

Il faut que les cadres prennent des risques, en partant par exemple du principe que le temps n'est pas un facteur contraignant mais un facteur de créativité, et qu'ils viennent dans les associations, car cela permet de travailler dans des environnements flous ainsi que le développement de la créativité personnelle. « Venez manager des équipes de bénévoles et vous saurez tout manager ! »

### **Proposition d'Aymeric Marmorat, Entrepreneurs sans frontières**

L'association mène depuis quatre ans des programmes d'accompagnement d'entrepreneurs sociaux conjointement avec des étudiants d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieur. Ces programmes visent à réunir un étudiant et un entrepreneur pendant quatre mois et ils travaillent sur la création réelle de l'entreprise. Ces programmes peuvent réunir des individus d'univers totalement différents, d'où le nom « sans frontières ». Comment étendre ces programmes à l'échelle internationale ?

En ce qui concerne la prise de risques, on apprend en général l'entrepreneuriat à travers de méthodes de business plan. Pourquoi ne pas proposer aux étudiants non pas de créer le meilleur business plan, mais de créer sur une année scolaire une entreprise sociale avec de véritables résultats économiques et sociaux ?

### **Réponse de Pierre Tapie**

Le concours « Sife » existe déjà, et rassemble 1800 institutions universitaires, 20 000 universitaires du monde entier.

La pédagogie la plus essentielle est celle du désir, il s'agit de donner envie et il y a plusieurs manières de donner envie.

### **Intervention de Benoit Legait**

Qu'il s'agisse d'envoyer les étudiants ou les dirigeants dans les TPE, les ONG et à l'étranger, cela permet de se diversifier, ce qui est un facteur fort de formation de leaders adaptables.

### **Proposition d'Hervé Biauxser**

En ce qui concerne la prise de risque et l'ouverture, il y a quelque chose d'extrêmement fort c'est la vie associative. A centrale il y a près de 150 associations, qui sont très en relation avec les problèmes sociaux et très en relation avec la réalité du terrain. De plus, le stage opérateur est maintenu, c'est-à-dire qu'entre la première et la seconde année, pendant six semaines, l'étudiant va remplir des caisses ou serrer des boulons, et cela afin qu'il réalise que derrière chaque euro il y a de la sueur humaine.

Il faut donner le goût du risque, le développer, ne pas le transformer en menace mais en opportunité.

### **Proposition des lauréats du concours CJD**

Il faudrait supprimer notre master spécial en développement durable afin de l'ouvrir à tous les programmes et à toutes les spécialisations, pour que tous puissent participer à ce concours et s'ouvrir aux questions sociales et environnementales.