

Département Economie, Homme, Société

Séminaire 2014-2015

«L'innovation managériale »

Séance du 14 Octobre 2015

Intervenant : Bernard Ramanantsoa

Synthèse : Hervé Dumez

Charles-Henri Besseyre des Horts

« L'innovation manageriale - La connexité et management sans frontières»

Mots clefs : HEC, jeunes, numérique.

Yasmina Jaidi (HEC, docteur en gestion, Université Panthéon-Assas) fait la synthèse de la séance précédente avec la contribution de Denis Rieffel, DGRH Adjoint Engie.

Intervention de Bernard Ramanantsoa

Parcours de Bernard Ramanantsoa : Supaéro, MBA à HEC, DEA de sociologie, thèse de gestion à Dauphine, DEA d'histoire de la philosophie. Il a dirigé HEC de 1995 à 2015.

Bernard Ramanantsoa précise que son intervention sera une tentative de mise en perspective : la première partie consistera à essayer de voir, à partir de ma mémoire personnelle et de documents, ce qui a évolué en vingt ans. La seconde partie portera sur HEC, chargée de former des gens qui devront anticiper.

Donc, partons d'une chose frappante. Il existe chez les jeunes d'aujourd'hui une très grande envie de créer. Ceci se constate dans les discours et dans les chiffres. 30% des élèves d'HEC créent leur entreprise durant leur formation ou dans les deux ans qui suivent. Avec des variations : Grande Ecole, 20/25%, Executive MBA, 40%, sans doute parce qu'ils se disent qu'ils ne trouveront pas de job à l'issue du EMBA. Parmi les élèves, la plupart, y compris les étudiants étrangers, créent leur entreprise en France et non à l'étranger. L'une des raisons s'explique par le réseau : ils profitent du réseau HEC. Quand on creuse un peu, on constate une claire méfiance des grands groupes. Les étudiants disent : "*j'ai vu mes parents, bons soldats, faire partie d'une charrette*". L'autre raison s'explique par la volonté d'être chef : je ne veux pas dépendre d'une bureaucratie. Si je commets des erreurs, je veux les assumer. Ce qui est intéressant à remarquer : ils font souvent leur année de césure dans des grands groupes. Une autre motivation a sa place : ils veulent être riches. Ils sont traumatisés par le fait qu'ils ne pourront pas acheter un appartement à Paris sans l'aide des parents dans les conditions actuelles. L'alternative, c'est la carrière en banque d'affaires. Il y a vingt ans, il y avait peu de créateurs d'entreprises, il s'agissait d'exceptions. L'Ecole n'a pas créé cette volonté de créer une entreprise, elle a senti cette aspiration et l'a accompagnée.

Autre point important : le lâcher prise. Quand ils arrivent à HEC, ils ont envie de lâcher prise, de sortir du système, de ne pas jouer les mêmes règles du jeu que les parents. Ce qui explique que le système associatif soit florissant. L'humanitaire et le développement durable sont très présents et cela se mesure en mois de scolarité pour lesquels nous avons les chiffres. Toutefois, le système rattrape très vite et très fort (c'est le propre d'un système de rattraper). Goldman Sachs adore recruter des gens qui ont fait de l'humanitaire. Du coup, on ne sait plus très bien de quel côté joue la causalité (fait-on de l'humanitaire pour entrer chez Goldman Sachs ? Ce n'est probablement pas aussi net, mais il y a de cela). Il y a vingt ans, l'année de césure n'existait pas or, aujourd'hui 98% la font. Les élèves demandent deux ans de césure : un an d'humanitaire et un an de « sérieux », de classique.

Troisième grand changement : le numérique. Nous rencontrons un problème pédagogique car là, les élèves sont en avance sur les enseignants. Toutes les disciplines s'intéressent au *big data*. Si je rentre dans le détail des sujets pédagogiques, on trouve bien sûr l'entrepreneuriat, mais ce n'est pas le plus important. Il me semble qu'aujourd'hui, on leur apprend le flou. Il y a vingt ans, on parlait très peu des alliances. Les entreprises les évitaient. Aujourd'hui, toutes les entreprises pratiquent des alliances. Le phénomène est intégré dans la stratégie comme discipline, ainsi que le révèle le phénomène de "coopétition". De même, la discipline finance a beaucoup évolué. Elle demeure une discipline fondamentale, une discipline mère. La crise de 2008 à cet égard a produit un phénomène très intéressant. Cette dernière, soit dite en passant, n'a pas rendu les professeurs de finance moins chers... Mais sur le fond, la crise a fait évoluer la discipline, qui est passée du thème des marchés efficients à la volatilité. On en est à étudier la volatilité de la volatilité. Quoiqu'il arrive, la mathématique rattrape. Si l'on s'est trompé, si l'on n'a pas vu venir la crise, disent les chercheurs, c'est qu'on n'a pas fait assez de recherche. On s'intéresse aujourd'hui aux queues de distribution. Vous comme moi, nous savons avec une certitude à 99% qu'il va y avoir un tremblement de terre catastrophique à San Francisco et nous continuons d'y aller en avion. Pourquoi ? La question se pose de même, disent les financiers, pour les marchés. En tout cas, un concept a disparu : celui de culture d'entreprise. On parle de ce mot à la mode qu'est l'ADN, et de confiance. Mais, honnêtement, ça n'existe plus. On ne pense plus que l'entreprise est une communauté humaine, heureuse, durable comme dans les années 80. Cette notion s'est évaporée et l'épaisseur de l'entreprise semble avoir disparu.

Dès lors, se pose la question de former des étudiants flexibles, adaptables. Le monde change et il faut que les jeunes puissent s'adapter. Ce sentiment que l'on est au bord de l'effondrement et que personne ne s'en rend compte. Mais il existe aussi à côté un autre volet : « il faut donner une colonne vertébrale à vos élèves ». Comment produire un enseignement qui donne une colonne vertébrale et qui, en même temps, donne la flexibilité ? Tous les matins, on se fait interpellé : il y a eu une escroquerie financière, que leur apprenez-vous ? L'entreprise est censée se substituer aux institutions classiques : la famille, la religion, l'école, qui se sont effondrées. C'est comme s'il n'en restait plus qu'une, l'entreprise qui prend la parole sur tout. On n'a pas assez réfléchi à cette situation : l'entreprise s'auto-promeut comme référence et comme modèle (« si vous étiez dans une entreprise, vous sauriez que... »).

Venons-en au dernier point de mon intervention : que peut faire une école par rapport à cela ? Une des réponses est le numérique. Le numérique fait croire que tout va pouvoir se transformer. Il s'installe comme une sorte de « Gai Savoir » : tout le monde aura accès au savoir, on partagera tout, le savoir s'autoproduira, il n'y aura plus besoin d'école et plus besoin de professeurs. Je pense que cela va aggraver de manière absolue la fracture sociale en créant des segmentations. On aura d'une part, des *research institutes* qui coûteront de plus en plus cher, et de l'autre, des *teaching institutions* qui diffuseront le savoir produit par les premiers. Les premiers paieront de plus en plus cher des chercheurs qui coûteront de plus en plus cher et sera réservé à une élite d'étudiants le privilège de pouvoir les approcher, et de payer très cher celui de discuter avec eux. Cette élite se constituera en réseau très puissant. Comment alors financer ces nouvelles institutions ?

De l'autre bord, parallèlement, les institutions d'enseignement utiliseront massivement le numérique pour diffuser du savoir à bas prix. Des fonds achètent aujourd'hui des écoles. Ils le font pour faire du profit. Et ils

n'ont sans doute pas tort. Se profile à l'horizon un nouvel enjeu de compétitivité entre les pays voulant se doter de ce premier type d'institution. Laure Belot croit à la fin des élites. Je n'y crois pas : des élites vont se reconstituer (et ce seront peut-être les mêmes...).

Questions et débat

La séparation entre les deux types d'institutions - recherche et enseignement - existe en fait depuis longtemps. Qu'est ce qui fait que cette distinction soit un enjeu encore plus fort aujourd'hui ?

On retrouve aujourd'hui des choses de type compagnonnage. Sur les vingt dernières années, on voit arriver avec violence cette séparation et c'est très inquiétant : expliquer qu'il y a des universités qui n'ont pas vocation à faire de la recherche est violent. La tension va devenir de plus en plus violente. En 2004, Aghion et Cohen ont publié un papier, chiffres à l'appui, prédisant qu'il y aurait bientôt deux types de pays. Les premiers investissant énormément dans la recherche, et les autres laissés pour compte. Notre pays est en train de désinvestir dans la recherche. Conséquence : une paupérisation ou une baisse du niveau de vie.

Pouvez-vous revenir sur la disparition de la culture d'entreprise ?

On remarque que le discours ambiant porte beaucoup plus sur la *valuation* de l'entreprise pour les actionnaires que sur celle de l'entreprise comme communauté. En dépit de l'impact de la crise financière de 2008, on entend de plus en plus parler de valeur actionnariale. Cela devient très compliqué de parler à des jeunes qui ne croient plus en l'entreprise...Il faut trouver malgré tout le moyen de les retenir. On remarque par ailleurs que des identités transversales se construisent (exemple, entre les spécialistes du big data ou entre les professeurs dans une Grande Ecole et la communauté mondiale des professeurs de finance). Des communautés de pratiques extérieures à l'entreprise remplacent les anciennes communautés d'entreprise. Un exemple est très intéressant. Prenez Lafarge : c'était le modèle du projet d'entreprise, des valeurs, or, cette dimension a aujourd'hui disparu du groupe.

Dans la même ligne. Je voudrais compléter. Ne s'agit-il pas de mouvements de balancier ? Le discours sur la culture était un peu facile, pas très dense. Ne pensez-vous pas que la culture va se re-densifier ?

Oui, statistiquement, probablement. Mais le retournement du balancier se fait sur une période longue. Nous sommes sans doute dans la deuxième ou troisième mondialisation. Et le retour du balancier se fait souvent dans la douleur. En 2000, Alain Minc avait parlé de « mondialisation heureuse » : je n'y crois pas. Elle se fait dans la rupture et la douleur.

Le mouvement est-il inexorable ou est-il celui d'un balancier ? On voit une montée de l'individualisme. Par ailleurs, il me semble qu'il y a des entreprises qui s'accrochent à leur culture, mais comment faire ? Les GAFA ont des culture officers. Que mettent-ils derrière cette idée de culture ? Il y a peut-être des opportunités de reconstruire quelque chose.

Il reste l'exemple de grandes entreprises familiales qui s'inscrivent dans le temps. Le problème se pose à HEC : 65% des professeurs sont étrangers et il faut essayer de les retenir dans l'institution, ce qui n'est pas évident. Très rapidement, l'institution va totalement basculer dans l'anglais.

A-t-il été vraiment question de supprimer l'enseignement des ressources humaines à HEC ?

Les élèves d'HEC sont fascinés par deux disciplines : la finance et le droit (mettons de côté l'entrepreneuriat). Les RH et la sociologie, pour eux, c'est « pipeau » (sic, c'est leur mot). Le sujet a été retourné dans tous les sens. Les entreprises ne veulent pas embaucher des HEC en RH. On a essayé. On n'en a placé aucun. Donc, on ne peut pas tenir une majeure en RH. Je vous renvoie la balle : HEC créera une majeure RH quand les entreprises embaucheront des HEC en RH. La logique est : on ne débute pas une carrière en RH. Ce n'est pas faux. Mais du coup il ne peut pas y avoir de majeure RH à HEC.

Je voudrais revenir à la confiance. Durant les 20 dernières années, ces comportements se sont-ils accrus ou non : humilité, non-ego, bienveillance, capacité à coopérer, capacité à gérer les conflits d'intérêt, de droit à l'échec ou à l'erreur, capacité à ne pas se mettre dans des jeux de rôle, capacité à se remettre en cause ? Une école comme HEC se préoccupe-t-elle de ces sujets ? Par exemple, en droit ou en finance ?

La pédagogie de HEC se fait en trois étapes. Première couche, la technique (lire un bilan, un compte de résultat ; idem en marketing, etc.). Deuxième couche, le non-cognitif, des choses qui ne s'enseignent pas dans des cours mais dans des mises en situation. J'ai fait Sup'aéro. On n'y avait jamais de conflits. On avait des examens, une semaine en maths, une semaine en physique, etc. A HEC, on se moque de savoir si deux examens, l'un en finance et l'autre en marketing, vont se télescoper ou pas. C'est à l'élève de gérer le conflit. Dans l'entreprise, il va lui falloir tout gérer en même temps et travailler en groupe. On expérimente à travers cela la coopération, le droit à l'échec, et on fait du *debriefing*. La troisième couche, c'est le socio-politique : apprendre à comprendre ce qui se passe dans l'organisation en termes de jeux politiques. Nous avons créé pour cela des parcours dits 'expérientiels', par exemple des stages de "bras droit" dans la majeure 'Entrepreneurs' où les élèves accompagnent un patron durant toute sa journée et sont auprès de lui dans tous les actes de sa fonction. Et ils observent. Une remarque : ma génération n'avait aucun doute qu'elle allait transformer le monde. Or, la génération actuelle est bien moins arrogante. Quand ils sont en bande, certes ils peuvent se montrer arrogants, mais c'est souvent pour se rassurer. Les jeunes d'aujourd'hui ont la trouille. Les garçons en particulier ont la trouille des filles. On le voit dans les soirées. Et ils boivent. Mais ce que l'on remarque aussi, c'est qu'ils respectent le contrat et attendent la réciprocité. Ils sont très exigeants là-dessus et ne vous le pardonnent si vous trahissez le contrat. Ce point est essentiel sur le terrain de la confiance.

Vous n'avez pas répondu à la question sur les comportements. Quel est le modèle chez HEC ? Comment les comportements sont-ils impliqués dans l'enseignement ?

Quand je dis des élèves qu'ils sont humbles, qu'ils sont très attachés au contrat, je parle bien de comportements...

Vous les décrivez, mais que fait HEC pour agir sur les comportements ?

Ma réponse se situait sur le terrain de l'expérientiel. Je n'aime pas le mot 'simulation', c'est pourquoi j'utilise celui d'expérientiel'. Pour agir sur les comportements, nous avons créé les "Académies". Il s'agit d'expériences de trois semaines concernant un nombre assez important d'étudiants et consistant à les envoyer, par exemple, au sein d'une équipe de SAMU ou chez les pompiers. On essaie de développer ce type d'immersion. Mais le coût est élevé et cela rallonge le cursus. Je suis très agacé quand on me demande pourquoi la formation dure-t-elle si longtemps ? Cela dure longtemps parce qu'il faut faire place à ce temps-là, celui de l'expérientiel. On envoie aussi les élèves d'HEC à Saint Cyr en début de cursus en première année durant 10 jours début septembre. Plus d'une centaine d'entre eux sont volontaires pour cette expérience avant la rentrée officielle qui se situe vers le 15 septembre avec des séances régulières de debriefing avec les militaires et des professeurs du campus.

Deux questions (non posées...). La première porte sur la recherche. Est-ce qu'on n'est pas en train d'investir massivement dans une recherche qui ne produit plus rien ? Étrangement, Laure Belot en a parlé (assez rapidement) dans sa présentation, disant : écartons ce que disent les chercheurs sur ce qui se passe aujourd'hui, la recherche aujourd'hui ne s'intéresse pas aux vrais problèmes. Deuxième question : on voit des

parenthèses se fermer. On voit disparaître le disque. Mick Jagger a fait remarquer : c'est la fin d'une parenthèse. Durant des siècles, des millénaires, la musique a été vivante. Il y a eu une parenthèse : celle du disque, de la musique reproduite. Elle est en train de se terminer. Ici, on voit se fermer la parenthèse des Lumières (le titre du livre est intéressant : il retrouve en le déplaçant la devise des Lumières – « sapere aude » - ose savoir, ose apprendre, en un sape audere – apprends à oser). On revient à un fonctionnement moyenâgeux des universités. Remarque : on y revient, mais sans la solidarité. Sans Sorbon et son collège pour les étudiants pauvres, mettant à leur disposition gratuitement tout le contexte matériel leur permettant d'apprendre, de faire de la science.

Travaux de groupes

Commentaires du groupe 1

La volatilité des jeunes à l'égard des organisations d'aujourd'hui. Chose très juste : les jeunes d'aujourd'hui réagissent à partir de ce qu'ils ont vu de leurs parents.

Par quoi les jeunes sont-ils intéressés ? C'est quoi les horaires et c'est quoi les vacances ? Ils sont plus mercenaires, free lance. Le CDI semble ne plus exister.

En termes de gestion, on identifie les personnes clefs et on les suit.

En termes de formation : il faut raccourcir les cycles. Il y a la formation métiers/compétences et puis la formation humaine. L'entreprise ne devrait-elle pas organiser le transversal ?

Le plus alarmant : quand ils voient le top management, ils disent : on veut tout sauf ressembler à ces gens-là. Réplique : ils ne veulent pas vieillir ! Non, c'est plus profond. Cela ne fait pas sens et cela les ennuie. L'entreprise guidée par le *shareholder* ne fait pas sens. Google les attire par ses projets de révolutionner le monde. Ils travaillent comme des malades dans les start-up, sans rien gagner, alors que les grands groupes les ennuiet. La nouvelle entreprise, c'est la secte. Etre à fond dans le projet. Ils ne cherchent pas du tout l'équilibre de vie comme on le dit trop souvent.

Le réseau social, c'est du collectif choisi. Ce n'est pas un manque d'implication : c'est que le collectif leur est imposé, alors qu'ils veulent le choisir.

Le modèle est celui de Gore (Goretex) : on ne fonctionne qu'en projets, ces projets sont choisis, les chefs sont notés.

Le système d'évaluation des managers de Google est basé sur le comportemental. Pas sur les compétences, l'expérience.

Débat de conclusion

Groupe 1. *Qui fabrique la colonne vertébrale ? La politique, l'école, la religion, tout cela semble s'être affaibli. L'entreprise, elle, ennuie.*

Groupe 2. *Sur le rapport entre les jeunes et la grande entreprise ; comment cette dernière peut-elle redonner envie aux jeunes de s'investir ?*

Groupe 3. *En rebondissant sur cette question de l'attractivité, les grands groupes ont su percevoir les choses et ont créé des réseaux humanitaires. Et, question : peut-on revenir sur ce qu'HEC a mis en place pour créer l'agilité et l'appréhension de l'incertitude et de la complexité ? En quoi HEC se distingue des autres business schools ? Y a-t-il une spécificité ou tout est-il partagé ? Enfin, quelle serait la chose essentielle dans ce qui a été dit ?*

Une idée essentielle à retenir ? Il faut persuader les hommes politiques qu'il faut investir dans la recherche et l'enseignement supérieur. Or, il y a là un vrai problème. Les élites sont informées : elles envoient leurs enfants à l'étranger. La moyenne de pouvoir d'achat va baisser et, en plus, la fracture va se creuser.

Concernant la spécificité d'HEC : l'INSEAD est *off-shore*. On peut aimer ou ne pas aimer. Positivement, il s'agit d'une institution globale, extraterritoriale. Ils pourraient déménager à Francfort. Ils ont menacé de quitter la France. HEC ne déménagera pas. Il y a là une grande segmentation. Entre HEC, ESSEC, ESCP-Europe, la question se pose en relation au futur. Ces institutions seront-elles demain parmi les *research* ou parmi les *teaching institutions* ? Y en aura-t-il une, deux, trois, ou zéro ?

Redonner aux jeunes la volonté de s'investir ? Une des réponses est l'international. Il faut leur proposer l'international. Je dis aux DRH : envoyez-les tout de suite à l'international, ne leur promettez pas l'international pour plus tard. Ensuite, le risque de cette génération est de tomber dans le cynisme. Il ne faut pas les laisser tomber dans ce travers. C'est leur système de défense.

Concernant la recherche, la règle n° 1 est d'être dans le peloton de tête. C'est un impératif, un critère parfaitement normé. En finance, il y a quatre revues qui comptent. Pas cinq, quatre. Si nous avons la possibilité d'acheter un prix Nobel, il faut le faire. Les très bons vont venir parce qu'ils ont de bons élèves. Les bons chercheurs vont venir parce qu'il y a déjà des bons dans le département. Si trois professeurs excellents partent, le monde entier va savoir qu'il y a un problème dans votre département. Les entreprises sont totalement complices : les entreprises prennent le *ranking* du *Financial Times*. Il faut être short listé. Point barre. Si tout se renforce, ça tourne. Les entreprises passent leur temps à dire : arrêtez de nous faire des clones ! Mais si nous arrêtons de faire des clones, si nous faisons des originaux, ils ne sont pas embauchés.

La colonne vertébrale. Une erreur fondamentale a été de supprimer le service militaire. On a cassé la formation colonne vertébrale.

Comment former à l'agilité et à l'incertitude ? Il faut réussir à leur dire : « n'ayez pas peur » et « ne soyez pas arrogants ». Par ailleurs, il faut fromage et dessert, pas l'un et l'autre : il faut que les élèves fassent du scolaire, qu'ils fassent de l'associatif et qu'ils aient une expérience internationale.

Aujourd'hui, il y a 38% d'élèves étrangers à HEC dans le programme grande école. La confrontation avec les étrangers change beaucoup de choses. Encore que, le système des grandes écoles français a ceci de positif, il y a le goût du *challenge*. Même si, en première année, il n'est pas très bien vu de travailler, en deuxième année, les élèves étrangers jouent un rôle de stimulant : ceux-là paient et sont ici pour travailler. Cela relance le *challenge*. Cela agace fortement un Français de se faire doubler par un Japonais !