



**LES ENTREPRISES  
FACE À LA CRISE**

**CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT**

Siège : 2 avenue Hoche 75008 Paris – Tel 01 44 29 93 72 – Email : [fourcade@fnege.fr](mailto:fourcade@fnege.fr)

Site Internet : <http://www.cercladelentreprise.fr>

## SOMMAIRE

<b>Préface</b>	p. 3
<b>Introduction</b>	p. 5
<b>Première partie</b>	
<b>I - Le court-termisme</b>	p. 5
<b>II - Perte du sens de l'expérience collective</b>	p. 5
II – 1. L'image de l'entreprise dans la société	
II – 2. Approche mécaniste ou personnaliste de la société	p. 6
II – 3. Une mauvaise gestion du risque	p. 7
II - 4. Un défaut d'innovation	p. 7
II - 5. Une crise de valeurs	p. 7
<b>Deuxième partie</b>	p. 9
<b>Résoudre la crise du management : pour une entreprise responsable</b>	
<b>I. Quelques analyses et solutions de court terme</b>	
I - 1. Un contexte nouveau : le rôle accru de l'Etat	p. 9
I - 2. Le cas des banques : faut-il plus de régulation ?	p. 10
<b>II. A moyen terme, comment résoudre la crise du management ?</b>	
<b>Un appel à une nouvelle gouvernance</b>	p. 12
II - 1. Gouvernance et société	
II – 1.1. Dépasser la crise du management en entreprise	p. 12
II – 1.2. Les entreprises face à la société : responsabilité sociale et nouvelle notion de valeur	p. 14
II.2. Repenser le métier de l'entreprise dans un contexte nouveau	p. 15
II – 2.1. De nouveaux liens entre entreprises et consommateurs	p. 15
II – 2.2. Une vision élargie de l'innovation	p. 16
<b>Troisième partie - La formation des managers de demain</b>	p. 17
<b>I. Les principaux défauts de la formation actuelle : un manque d'ouverture</b>	
I - 1. Une jeune discipline déjà vieillissante...	p. 17
I - 2. Une segmentation pesante	
I - 3. Le désintérêt pour les études et la recherche	p. 18
<b>II - Enseigner la complexité</b>	p. 19
II - 1. Ne pas céder aux effets de mode	
II - 2. Le retour au terrain	
II - 3. Améliorer la « culture » des étudiants en gestion	p. 20
<b>CONCLUSION</b>	p. 21

## PRÉFACE

Le Cercle de l'Entreprise et du Management regroupe des professeurs de gestion, experts de l'entreprise<sup>1</sup>. Parmi nous, beaucoup occupent des postes de responsabilité importants dans de grandes écoles de commerce, des universités ou dans l'administration. Notre objectif est de diffuser auprès de l'opinion une image de l'entreprise plus proche de la réalité et plus objective, en nous appuyant sur les médias, des rencontres avec des responsables, la diffusion d'analyses, d'idées, de bonnes pratiques, etc.<sup>2</sup>

Sans être ni responsables ni coupables des événements économiques et financiers qui secouent le monde, nous, qui avons formé les managers d'hier et formons les managers de demain, ne pouvons rester passifs. Réunis les 3, 4 et 5 avril derniers, nous nous sommes donné pour thème de réflexion : « les entreprises face à la crise ». Nos débats avaient été initiés par les contributions des membres du Cercle : Jean-Pierre Boisivon, Jérôme Caby, Alain Cadix, Alain Couret, Stéphanie Dameron, Bernard de Montmorillon, Pierre-Louis Dubois, Marie-Hélène Fosse-Gomez, Jean-Pierre Helfer, Jacques Igalens, Patrick Joffre, Eric Lamarque, Delphine Manceau, Lucien Rapp, Maurice Thévenet, Jacques Thévenot, Elisabeth Tissier-Desbordes, Eric Vernet, Daniel Vitry.

Avec le soutien de l'Institut de l'Entreprise, nos propositions sont synthétisées dans le document ci-après, qui a pour objectif de nourrir les réflexions de tous les acteurs engagés dans la délimitation des voies du futur.

*Le Cercle de l'Entreprise et du Management tient à remercier Charles de Froment pour sa contribution à l'élaboration du document.*

Jean-Pierre Helfer  
Président du Cercle de l'Entreprise  
& du Management

Août 2009

---

<sup>1</sup> Laurent BATSCH, Université Paris Dauphine - Jean-Pierre BOISIVON, Université Paris 2 - Jérôme CABY, ICN Nancy - Alain CADIX, ENSCI - Alain COURET, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne - Stéphanie DAMERON, Université de Rouen (IAE) - Philippe DESSERTINE, Université Paris X Nanterre - Pierre-Louis DUBOIS, Université Panthéon Assas, Paris 2, ESCP Europe - Marie-Hélène FOSSE-GOMEZ, Université Lille 2 - Daniel GUTMANN, Université Paris I Panthéon-Sorbonne - Jean-Pierre HELFER, Audencia Nantes Ecole de Management - Patrick HETZEL Université Paris 2 - Jaques IGALENS, Université de Toulouse 1 - Patrick JOFFRE, Université de Caen (IAE) - Eric LAMARQUE, Université Bordeaux IV - Delphine MANCEAU, ESCP-EAP - Bernard de MONTMORILLON, Université Paris Dauphine- Bernard RAMANANTSOA, Groupe HEC - Lucien RAPP, Université de Toulouse - Maurice THEVENET, CNAM, ESSEC - Jacques THEVENOT, ICN - Université de Nancy 2 - Elisabeth TISSIER DESBORDES, ESCP Europe - Eric VERNETTE, IAE Toulouse - Daniel VITRY, Université de Paris Panthéon Assas

<sup>2</sup> "Le nouveau visage des dirigeants du CAC 40" - coordonné par Pierre-Louis DUBOIS - Pearson - 2008

## INTRODUCTION

Si la plupart de nos membres constatent que l'entreprise est souvent décrite de manière caricaturale et biaisée, elle n'est pas non plus un modèle de vertu inattaquable. La crise actuelle – crise économique, mais aussi crise de valeurs, de la gouvernance des entreprises – exige de notre part un retour sans concession sur les causes des difficultés rencontrées. Les enseignants de gestion, ceux qui ont formé hier les managers d'aujourd'hui, ceux qui forment aujourd'hui les managers de demain, ne sont pas des spectateurs passifs des événements qui secouent le monde et les entreprises. Ils s'interrogent sur les raisons du décalage qui est apparu ces quinze dernières années entre le contenu de leurs enseignements et l'évolution de l'économie et ils se demandent quels correctifs ils doivent mettre en œuvre.

Il s'agit pour nous de nous interroger non seulement sur la pertinence de nos outils d'analyse mais également sur la manière dont nous les transmettons à nos étudiants, les managers de demain.

Nous avons tenté d'analyser la situation actuelle des sciences de gestion et de proposer des outils et des principes pour sortir de cette crise dont le management ne peut et ne doit pas sortir intact. Il s'agit ici d'une synthèse de nos débats.

Nous nous interrogerons d'abord sur les ressorts de ce qu'il convient d'appeler une crise du management. Puis, nous porterons notre regard vers le cœur de l'objet : l'entreprise. Enfin, nous poserons quelques jalons d'avenir sur l'essentiel de notre métier : la formation des dirigeants.

## Première partie

### Les ressorts d'une crise du management

#### **I - Le court-termisme**

Nous enseignons qu'il n'y a pas d'investissement sans temps et pourtant la préoccupation du court terme a envahi la vie économique. Les chefs d'entreprise ont été mis en demeure de justifier trimestre après trimestre la pertinence de leurs stratégies, et les investisseurs sur les marchés ont raccourci leur horizon à quelques années, voire à quelques mois et pour certains intervenants à quelques heures. En effet, ces dernières années, les parties prenantes ont souvent été réduites à des actionnaires de plus en plus détachés de la mission de l'entreprise. Le temps stratégique est ainsi devenu le court-terme, avec les modes de gouvernance qui y sont liés, telle la publication trimestrielle des résultats. Dans ce cadre, le pouvoir tend aussi à se concentrer dans les mains d'une petite équipe dirigeante, la seule à même de prendre des décisions rapides.

Pourtant, il n'existe aucun investissement sans temps, celui de l'économie réelle, de la société, le temps de la politique, le temps de l'individu.

La prédominance des considérations de court-terme entraîne aussi une perte de la vision d'ensemble, un sentiment d'urgence et de stress parmi les salariés, qui s'impliquent moins dans la vie de l'entreprise.

#### **II - Perte du sens de l'expérience collective**

Nous plaçons aussi dans nos enseignements que l'efficacité est le fruit de l'action collective. Mais la dimension collective, le sens de l'engagement dans l'entreprise fait aujourd'hui souvent défaut.

##### ***II – 1. L'image de l'entreprise dans la société***

On le constate d'abord lorsque l'on observe la méfiance et l'ignorance des Français par rapport au monde de l'entreprise. Il est clair que les entreprises n'ont pas bonne réputation tout comme ceux qui doivent en assurer le management. Un sondage de la FNEGE avec le concours du Cercle de l'Entreprise et du Management de novembre 2008 s'intéressant non pas aux opinions, mais aux connaissances sur l'entreprise d'un échantillon représentatif de la population française de plus de 18 ans, donne en effet des résultats étonnants. La grande majorité de la population pense toujours l'entreprise sur le modèle du groupe W de Largo Winch, quand moins de 50 000 entreprises en France ont plus de 100 salariés. Plus grave, la part de la richesse produite revenant aux actionnaires est considérablement surévaluée et celle qui est versée aux salariés sous-évaluée). Enfin, près d'un tiers des français pensent que le chiffre d'affaires, c'est ... le bénéfice !

Ces résultats assez étonnants reflètent davantage une crise du management que l'ignorance de la population. Ce devrait en effet être une mission de l'entreprise que de communiquer sur ses valeurs ou son idéologie de l'entreprise, or on s'aperçoit ici qu'il manque tout simplement les connaissances de base sur sa réalité.

Il y a donc du chemin à parcourir, particulièrement en cette époque de crise, pour restaurer une relation de confiance entre la société et les entreprises.

Un espoir cependant : les études montrent toujours que si l'on n'aime pas les entreprises, on trouve la sienne acceptable ; on n'aime pas les patrons mais le sien n'est pas si mal. Le problème est donc plus grave au niveau global, au niveau politique, qu'au niveau des entreprises prises individuellement.

## ***II – 2. Approche mécaniste ou personnaliste de la société***

Néanmoins, il y a aussi au niveau des entreprises un important travail à faire. La vie en entreprise est (et doit rester) une expérience collective, avec la reconnaissance de droits et de devoirs réciproques. Le management – faire en sorte que cette action collective soit performante – suppose une certaine formation ou expérience de la vie collective. Les discours sur la mobilité sont souvent exagérés : pour beaucoup, l'expérience de travail dans une entreprise reste le temps long (plus long que dans nos autres cercles de sociabilité) de la relation aux autres (qu'on n'a pas choisis) avec la nécessité de produire quelque chose. Tout cela ne va pas de soi.

Le management est conscient de cette importance du collectif. Il aborde le problème de deux manières différentes. Certains considèrent que le fonctionnement des organisations dépend avant tout de la qualité des systèmes, d'autres pensent que la personne est la source principale de la performance. Il est de bon ton de dire que ces deux approches, que l'on pourrait qualifier respectivement de mécaniste et de personnaliste (la dernière n'ayant rien à voir avec la philosophie du même nom bien entendu), doivent être combinées. Mais force est de constater que la crise actuelle du management est en partie imputable à la formation de managers trop mécanistes, rationalistes, convaincus qu'agir sur les rouages, les procédures, les mécanismes, tel un mécanicien sur son moteur, suffirait à résoudre tous les problèmes (à travers notamment des systèmes normalisés de gestion des compétences, d'évaluation des performances etc.). Ces derniers risquent aujourd'hui de se retrouver sans solution à l'heure où la crise (mais aussi les nouveaux défis économiques) exacerbe les émotions et exige que l'on remette davantage l'humain au cœur des préoccupations managériales.

### ***- L'impact « environnemental » sur la société***

Au-delà des problèmes d'image de l'entreprise ou des entreprises dans l'opinion, de l'implication des salariés dans son fonctionnement, se pose aussi aujourd'hui avec beaucoup de force le problème de l'impact de l'entreprise sur son environnement social, écologique, économique... L'entreprise semble s'être comme détachée de ses parties prenantes. Ou plus exactement : l'entreprise semble l'être car on lui demande de plus en plus de s'engager et s'impliquer socialement.

Certes, les grandes compagnies, les World Companies, de plus en plus souvent soumises aux critiques de groupes organisés tels les ONG, ou des Etats (qui peuvent par exemple les accuser de piller les ressources naturelles), ont compris qu'il fallait qu'elles deviennent vertueuses. Mais il s'agit encore d'une petite vertu, car si certaines d'entre elles ont connu des réalisations intéressantes, très peu ont véritablement envisagé de changer en profondeur pour intégrer la RSE/CSR dans leur code génétique... Il existe des exceptions mais rarement dans ces World Companies, il s'agit le plus souvent de petites ou moyennes entreprises nées à partir de l'engagement de leur créateur sur des sujets environnementaux ou sociaux (Anita Roddick, Yvon Chouinard, etc.) Mais l'alter-entreprise ne devient pas une WC, elle se fait racheter par une WC comme Body Shop par l'Oréal...

### ***II – 3. Une mauvaise gestion du risque***

La crise actuelle du management et de la gouvernance s'est aussi manifestée dans la gestion des risques par les entreprises. D'un côté, on a constaté une prise de risque démesurée et inconsciente de la finance. Alors que les sciences de gestion démontrent depuis toujours qu'il n'y a pas de rémunération sans risque, les financiers ont cru s'en exonérer par des montages sophistiqués qui, loin de le supprimer ou même de le répartir, l'ont disséminé de façon opaque dans une multitude de bilans.

Mais d'un autre côté, dans le reste des entreprises, on remarque une absence d'incitation à prendre des risques aussi bien technologiques mais plus encore organisationnels et stratégiques.

Comment limiter la prise de risque financière tout en développant la prise de risque entrepreneurial ? Et surtout comment le système financier peut-il accompagner ce second mouvement ?

### ***II - 4. Un défaut d'innovation***

Une autre dimension importante de la crise, en France particulièrement, est la place insuffisante de l'innovation.

Nous nous sommes mis d'accord sur deux éléments. Tout d'abord, la nécessité d'innover en temps de crise. Faute d'innovation, de capacité à inventer, à se renouveler, on risque de ne pas sortir de la logique souvent présentée par les médias de « lutte désespérée pour la réduction des coûts ».

Deuxièmement, la France semble assez mal armée pour le faire, car elle innove peu. Les classements européens la situent en 10<sup>e</sup> place en terme de capacité d'innovation. La situation est particulièrement préoccupante dans les PME. La vision nationale de l'innovation est davantage centrée sur la recherche et les brevets, une dimension fortement technique trop réductrice dans le contexte actuel. Il ne suffit pas d'*inventer* le format de compression MP3, encore faut-il le développer et le porter jusqu'au marché.

Nous donnerons plus loin des éléments de solution pour remédier à cette culture défailante de l'innovation en France.

### ***II - 5. Une crise de valeurs***

Les professeurs de gestion insistent également sur le fait que la création de valeur ne se limite pas au résultat financier, que l'entreprise produit des externalités positives mais aussi négatives qu'il convient de prendre en compte. Or ils assistent à l'asservissement des dirigeants au « return on equity ».

Nous faisons donc face à une double crise des « valeurs » : crise des valeurs morales d'un côté, mais également crise de la notion même de création de valeurs. Quels sont les déterminants de la création de valeur ? Comment sortir d'une vision dominée par les ratios financiers ? Que l'on formule la question d'une manière quantitative ou qualitative devrait au fond ne pas importer : le retour d'une logique de long terme, responsable, dans lequel serait pris en compte l'ensemble des éléments réellement créateurs de valeurs pour une entreprise dans une société donnée, devrait permettre de dépasser ou de réunir ces deux visions.

Pour toutes ces raisons, il nous faut envisager de nouveaux rapports entre entreprise et sciences de gestion, d'abord sur le plan des idées (2<sup>ème</sup> partie) puis en s'intéressant à leur transmission dans le lieu où les interactions entre les deux mondes sont les plus évidentes : les écoles de commerce et les universités de gestion (3<sup>ème</sup> partie).

## Deuxième partie

### Résoudre la crise du management : pour une entreprise responsable

*Remarque introductive : « Back to basics » ? La crise et les fondamentaux du management. Vers le « forward to basics »*

Faut-il se contenter d'aménager un retour à des fondamentaux qui auraient été oubliés? Certes, la « solution » à la crise passera sans doute par plus de régulation des marchés et plus de contrôle des mandats, comme l'indiquent les résultats du dernier G20. Mais, ce faisant, elle restera prisonnière de cadres d'analyse en partie caducs et risque d'être inopérante. Car beaucoup plus fondamentalement, il faudrait s'interroger sur les fondamentaux du management de l'entreprise...et d'abord sur l'entreprise elle-même. « Back to basics » certes mais il faut d'abord comprendre cette injonction comme un retour nécessaire à l'entreprise ou une avancée vers des fondamentaux régénérés.

La crise intervient dans un contexte d'évolution profonde de la société qui n'y voit plus très clair dans des valeurs censées lui donner une unité. Se pose donc évidemment un problème de valeurs plutôt que d'un « retour » aux valeurs. Sans changer totalement les paradigmes sur lesquels les enseignements de gestion se sont construits et qui ont souvent été bafoués ces dernières années, il faut que nous sachions les faire évoluer en prenant en considération les bouleversements induits par la crise. L'entreprise a changé, ses métiers, ses salariés, ses clients et les attentes de la société vis-à-vis d'elles aussi, il nous faudra donc faire face à ces bouleversements. Nous avons d'abord envisagé les solutions de court terme (management de crise dans le secteur bancaire et avec l'intervention de l'Etat), avant de nous interroger plus fondamentalement sur le moyen terme.

#### **I. Quelques analyses et solutions de court terme**

##### ***I - 1. Un contexte nouveau : le rôle accru de l'Etat***

Tradition colbertiste oblige, c'est d'abord vers l'Etat que les acteurs se tournent. Le retour au premier plan de l'Etat fait partie des conséquences immédiates de la crise. A dire vrai, ce retour n'est pas seulement lié à la nécessité de son action dans le contexte actuel. Il est la conséquence d'une évolution plus profonde et sans doute durable des relations économiques internationales (repolitisation de l'économie mondiale à travers plans de sauvetage, nationalisations et protectionnisme), ce qui rend d'autant plus nécessaire sa prise en compte pour penser les entreprises d'aujourd'hui.

Par ailleurs, en France, de par nos traditions nationales colbertistes, l'Etat n'a jamais réellement cessé d'être un acteur central de l'économie. Les premières entreprises mondiales dans le secteur des services publics (distribution de l'eau potable, transport urbain et péri-urbain de personnes, assainissement et traitement des ordures ménagères, génie civil, réseaux et infrastructures de télécommunications, production, transport et distribution de l'énergie électrique, pétrolière ou gazière) sont des entreprises françaises. Le rôle des Etats dans les économies est essentiel et nous pensons qu'il doit le rester, particulièrement en France.

La très forte capacité de la France à attirer des investissements étrangers est notamment liée à la qualité de ses infrastructures et de services publics. Il faut ajouter que la fonction publique française, tant par ses méthodes de recrutement que par la qualité de ses agents, constitue une

référence internationale en Europe et dans le monde, tout particulièrement auprès des pays émergents. Elle est aujourd'hui paradoxalement un instrument contra-cyclique, qui soutient la consommation, alors que cette dernière s'affaïsse dans de nombreux autres Etats. Elle explique, pour une part, une moindre propension des ménages français à l'endettement qui fût partout ailleurs l'une des raisons majeures des dérèglements financiers internationaux récents.

Au niveau international par ailleurs, la crise actuelle impose une coordination des politiques publiques (notamment en Europe, où l'axe franco-allemand doit jouer pleinement son rôle et entre l'Europe et les Etats-Unis pour la régulation des marchés financiers).

Il faut donc accepter la présence de l'Etat dans l'économie. Mieux : la soutenir et la renforcer pour la mettre au service des entreprises. Et plus encore définir un modèle français, dans lequel l'Etat serait au service de l'économie, à la fois instrument de son développement et protecteur des intérêts de ses entreprises privées. Ce serait autant l'intérêt général qui reviendrait sur le devant de la scène que son logique bras armé : l'Etat.

Il convient néanmoins de veiller aux points suivants :

- L'Etat doit aider son industrie mais avec discernement. Une politique industrielle est nécessaire, mais ne doit pas aboutir à l'aide systématique d'entreprises condamnées à court ou moyen terme. Le déficit actuel de l'Etat impose une marge de manœuvre étroite et de soulager d'abord les foyers plus touchés et répartir l'effort dans un souci de justice sociale. L'Etat-pilote aide à définir une politique industrielle, l'Etat-providence aide les personnes mises en difficulté, mais il ne faut pas confondre les deux missions.
- La France ayant la chance de posséder des banques moins touchées que ses consœurs anglo-saxonnes, l'Etat doit les encourager à renforcer leurs fonds propres, tout en exigeant des contreparties lorsque des fonds publics sont en jeu.

L'Etat veillera aussi à ce que les entreprises aidées aient sur leur environnement un impact positif. Mais cette préoccupation pour l'intérêt général va et doit aller bien au-delà d'un droit de regard de l'Etat sur ces entreprises. Du point de vue des entreprises et des managers, ce retour de l'Etat apparaît ainsi comme un appel au retour à un management responsable du moyen et long terme, à la notion d'« intérêt général ». Il est aussi porteur de conséquences immédiates et dans la durée.

### ***I - 2. Le cas des banques : faut-il plus de régulation ?***

De par leur responsabilité dans la crise, des solutions d'urgence ont été et doivent encore être apportées pour réformer les banques. Nous n'évoquons ici, dans la liste des problèmes de management, de gouvernance, de responsabilité évoqués en première partie, que ceux qui doivent être réglés à court terme. Nous laissons pour l'instant de côté les problèmes de moyen et de long terme.

L'objet ici n'est pas de débattre de ce que diront les réglementations dans le futur ou quelles orientations elles doivent prendre mais de redéfinir le rapport à la régulation et voir comment il est possible d'intégrer plus efficacement les principes réglementaires dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

- Le premier réflexe serait d'appeler à un retour aux fondamentaux, aux « basics », en l'occurrence au respect des normes existantes. Selon ce raisonnement, ce ne serait pas les normes en vigueur qu'il faudrait blâmer, mais leur non-application. De fait, on a constaté à l'occasion de la crise que l'empilement des réglementations successives, tantôt associées à la protection des consommateurs, tantôt au contrôle interne des établissements, tantôt aux ratios prudentiels, rendait leur application délicate. On s'est aperçu, si l'on ne parle que des directives de Bâle 2, que seul le pilier 1 (sur les trois)

avait été réellement mis en œuvre. Certaines banques aux USA ou en Angleterre n'en appliquaient aucun.

- Mais on remarque aussi que lorsque la directive est appliquée, elle l'est souvent de façon mécanique sans réflexion quant aux évolutions nécessaires du métier ou aux impacts sur la relation avec le client. Le débat porte donc moins sur la régulation en tant que telle, que sur **la manière dont il faudrait intégrer dans les pratiques et dans les étapes de l'élaboration des produits et des services les points de contrôle associés au respect de la réglementation**. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre où se trouvent les dimensions clés de la création de valeur.
  - o La première a trait à la maîtrise des risques. Il faut absolument intégrer cette dimension dès les premières étapes de la conception des produits et des services. Formation des collaborateurs de la banque, et cantonnement des actifs à risque dans des structures à part sont des pistes de réflexion à poursuivre.
  - o La seconde source de création de valeur est la qualité de la relation avec la clientèle. Dans ce cadre, il faut réfléchir à rendre les informations plus transparentes (la gamme des produits bancaires est devenue pléthorique), non seulement au niveau de la banque (conseillers généralistes *et* spécialisés) mais aussi à l'extérieur (modèle défendu par les associations de consommation de conseillers indépendants ; mobile banking ou banques 2.0)

Pour conclure, un retour au et une application du cadre réglementaire existant apporterait déjà des solutions. Mais il faut articuler cet effort avec un changement des pratiques et des mentalités, en développant un nouveau rapport aux dimensions clés de la création de valeur. On ne peut s'empêcher de penser qu'une partie du problème tient davantage au comportement des acteurs face à l'argent qu'au système en lui-même.

Back to basics certes, mais il faut également accepter de faire évoluer nos fondamentaux et comme nous le disions, le mot d'ordre serait « forward to basics ».

## II. A moyen terme, comment résoudre la crise du management ?

### Un appel à une nouvelle gouvernance

#### II - 1. Gouvernance et société

Nous avons jusque-là montré les limites de quelques principes - explicites ou le plus souvent implicites - qui fondaient les pratiques de management. Il s'agit maintenant de présenter le problème de manière positive : quels nouveaux principes devraient à présent fonder nos approches ? Il ne s'agit pas pour les managers aujourd'hui de chercher d'autres techniques, outils ou méthodes dont ils ont mesuré l'inefficacité depuis longtemps. Pourtant la tentation va naturellement exister. Quand on est en situation difficile, on est prêt à croire n'importe quoi, n'importe qui pour peu qu'il ou elle apporte quelque espoir de salut. **Alors que la solution est d'un autre ordre, de celui du nouveau regard sur les choses.** La solution ne viendra pas des outils même si beaucoup essaieront d'en vendre, même si tous chercheront la méthode miracle pour se sortir de ce mauvais pas.

#### *II – 1.1. Dépasser la crise du management en entreprise*

- Tout est symbolique

Une première solution face à la crise du management dans les entreprises pourrait consister en un retour du « symbolique ». Du reste, le management est toujours symbolique, ce qu'on a tendance à oublier lorsque tout va bien et que les actions menées semblent relever uniquement d'une gestion rationnelle. Mais en situation de crise, toute action redevient signifiante symboliquement, par exemple lorsque l'on décide de couper toute dépense somptuaire.

Mais le problème du symbolique c'est qu'il ne suffit pas de quelques actions d'éclat. Il ne suffit pas d'offrir des fleurs pour transformer une relation... Il s'agit de savoir en fonction de quels critères on agit, et singulièrement pour quelles raisons on décide de couper ici plutôt que là : décision de renouveler ou non des équipements, question du maintien des politiques de formation, manière de procéder aux recrutements ... C'est dans ce genre de détails que le management symbolique devient difficile. **Le problème du management symbolique en temps de crise, ce n'est pas de faire du symbolique, c'est de prendre conscience que toute action comporte toujours cette dimension.**

- Les « buts d'ordre supérieur »

Il existe cependant une piste pour aborder cette question du sens : la promotion de ce que nous appelons les « BOS », buts d'ordre supérieur.

Dans les 20 dernières années, la volonté d'automatiser, de « processer » le fonctionnement a enfermé les organisations dans un management de routine, certes meilleur qu'un management fondé sur la violence ou le harcèlement (qui existe encore). Mais une troisième voie existe, celle du projet, de la perspective, de la mission, de la vision. Les BOS relèvent de cette troisième manière d'agir. Ils situent les tâches et défis du quotidien par rapport à des finalités plus lointaines et plus grandes, dotées d'un sens plus pérenne. Même dans des situations de crise profonde, ils demeurent. Mais où les trouver ?

Dans trois domaines principaux : le métier d'abord, ce que l'on sait faire, la raison d'être de l'entreprise ; les clients ensuite ; et dans ce qui lie les personnes dans l'entreprise enfin. En période de crise particulièrement, il faut savoir utiliser les ressources d'une *culture* pour faire face aux enjeux. Il est à noter ici également que ce mode de gouvernance suppose une gestion différente des équipes, de contrôle et d'animation des hommes. A la fois plus souple et moins hiérarchique (travail à distance, plus grande capacité d'initiative), elle implique aussi un brouillage des frontières entre temps privé et professionnel que permet aujourd'hui particulièrement la technique.

- La présence

Nous avons souligné l'importance d'un autre élément essentiel en temps de crise, cette fois-ci particulièrement en direction des managers : la présence. Il est facile de communiquer, moins de faire acte de présence physique pour un manager et un dirigeant, pris par le temps. Cette présence s'avère d'autant plus nécessaire si le mode de management n'est pas celui, en réalité assez rare, d'entreprises fonctionnant selon un rythme régulier et une vitesse de croisière (les travaux de recherche sur des services d'urgences à l'hôpital, des show télévisés etc. insistent sur le fait que les leaders doivent faire preuve de présence physique). Les entreprises qui ont cru bon de supprimer ou d'alléger des événements comme la cérémonie des vœux sous prétexte de crise. Ce fut certainement une erreur : ce n'est pas en des temps troublés qu'il faut se replier sur soi. Face à la crise, mais aussi à la distanciation, au virtuel, au numérique, les leaders doivent plus que jamais être des leaders de chair.

- Une quête de sens plutôt qu'un « retour à l'éthique »

Redonner de cette manière du sens dans la vie de l'entreprise semble une piste plus sérieuse que l'appel incantatoire au « retour à l'éthique ». Y aurait-il eu un « âge d'or » de l'éthique aujourd'hui oublié ? En réalité, l'éthique, la morale autrement dit des valeurs, des principes ont toujours guidé nos actions. L'éthique n'est pas un ingrédient miracle des recettes de management. L'éthique était déjà là avant la crise. Le vrai problème est plutôt de remettre en cause ses références traditionnelles, ses valeurs, parfois non conscientes : poser des questions d'éthique, c'est revenir pour chaque acteur (dirigeants, managers, salariés ou citoyens) à s'interroger sur le sens de ses actes et sur les références qui le guident en la matière.

- Des flèches, pas de recette miracle

Actions sur les valeurs (BOS), réforme des systèmes et procédures, des relations entre managers et collaborateurs : voici selon nous les trois catégories d'action possible. Aucune n'est suffisante. Il n'y a pas de recette miracle du management. Mais une bonne gouvernance doit reposer sur ces trois leviers d'action en agissant sur eux de manière cohérente et coordonnée. En langage powerpoint, le changement exige donc des flèches et non des boîtes (valeur <-> système <-> relation managériale)

- Un meilleur partage de la création de valeurs

Il n'est pas de meilleur exemple aux yeux de l'opinion que le problème des stock-options pour illustrer la crise de la gouvernance en entreprise. C'est paradoxal en un sens, puisque les stock-options, dans une vision idéale, visent à impliquer les cadres dans la marche de l'entreprise, et donc améliorer la gouvernance. Dans les jeunes entreprises en croissance, ces stock-options sont la contrepartie du risque et d'un salaire moindre pour des cadres confirmés. Dans les plus grandes, elles visent à assurer une convergence de long terme entre les objectifs des actionnaires et des dirigeants.

Dans les faits cependant, la valorisation des plans de stock-options traduirait davantage dans de nombreux cas des effets d'aubaine : non-corrélation entre la montée des cours et l'action des dirigeants ; gains si le cours monte, absence de pertes sinon.

Des solutions existent pourtant pour conserver ce mécanisme d'incitation essentiel au dynamisme de l'économie et qui respecteraient les quelques règles que nous avons évoquées plus haut. Il s'agirait par exemple d'indexer le prix de souscription des actions sur un indice représentatif de l'évolution des cours des entreprises du même secteur d'activité (dispositif qui récompenserait aussi des baisses de cours dans un contexte économique défavorable). Le CA pourrait aussi laisser aux dirigeants la liberté de décider s'ils souhaitent ou non une part importante de variable au cours de son mandat – les stock-options étant valorisées chaque année selon la formule de Black and Sholes. L'enrichissement éventuel aurait donc un prix.

En dehors de cette question des stock-options, qui selon nous doivent être maintenus à condition de corriger certains effets pervers, plus généralement la question d'une révision du partage de la valeur au sein de l'entreprise se pose. Les logiques de moyen et de long terme, l'avènement d'un collectif plus fort doivent aussi s'accompagner d'un partage plus équitable et transparent de la valeur créée par une entreprise.

## ***II – 1.2. Les entreprises face à la société : responsabilité sociale et nouvelle notion de valeur***

La crise actuelle témoigne de la difficulté des entreprises à se penser et à agir comme des acteurs à part entière de la société : difficulté à s'inscrire dans la durée et à s'intégrer dans la société en tenant compte des conséquences systémiques de leurs choix en matière environnementale, sociale, macro-économique...

Les premiers concernés, les salariés, peuvent et doivent être rendus plus actifs dans son fonctionnement. Mais cette remarque vaut aussi pour la société civile dans son ensemble, dont on a vu qu'elle avait de l'entreprise une vision inquiétante.

### *▪ Une nouvelle notion de la création de valeur*

Dans le cas de l'industrie financière, nous avons déjà souligné deux des dimensions clés de la création de valeur : maîtrise des risques, et qualité de la relation avec le client ou le consommateur. On devrait en rajouter une troisième et une quatrième pour l'ensemble des entreprises : d'abord la nécessité de reconnaître que les hommes sont la seule source de différenciation et de création de valeur (faire ainsi en sorte que la seule variable d'ajustement en temps de crise ne soit pas les RH) ; ensuite la prise en compte de l'impact des entreprises sur leur environnement. Tous ces éléments doivent aider dirigeants et managers à faire évoluer leur perception de la notion de création de valeur.

C'est désormais la 4<sup>e</sup> dimension de la création de valeur, la responsabilité sociale ou responsabilité globale d'entreprise (RSE ou CSR en anglais), qu'il nous faut préciser.

### *▪ RSE*

Nous avons indiqué plus haut que peu d'entreprises, même parmi les plus exposées aux yeux de l'opinion, s'étaient convertis sérieusement à la RSE. La « pyramide RSE » suppose que l'on prête attention à un nombre considérable de facteurs autrefois laissés à l'extérieur des principes du management. En dehors de la participation active de salariés (ré)intégrés à l'entreprise, ou de l'impact économique des entreprises, qui ne sont pas des choses nouvelles, il s'agit désormais de prendre en compte :

- Les droits de l'homme appliqués à l'entreprise, ce qui recouvre : les droits fondamentaux du travail, la protection des groupes vulnérables contre la discrimination (diversité)...
- Les consommateurs à travers une meilleure information, des processus contractuels honnêtes et transparents...
- L'environnement (prévention de la pollution, développement durable...)
- L'engagement sociétal (participation à la vie locale, politiques de formation, amélioration du cadre de vie, contribution à la création de richesses...)
- La gouvernance (cf. ci-dessus, et également arbitrage entre les besoins de l'entreprise et ceux des parties prenantes, y compris les générations futures, respect du principe de légalité)...
- La satisfaction des besoins fondamentaux

- L'anticipation et la gestion des risques
- La prévention de la pollution et la préservation des ressources naturelles

Ces nouvelles priorités supposent de nouvelles relations ambitieuses et transparentes entre les entreprises et ses parties prenantes. Les nouveaux mots d'ordre pourraient être ainsi : responsabilité sociale et environnementale, sécurité, traçabilité, fidélisation au territoire et participation au développement local, écoute des riverains...

Prenons l'exemple du développement local, qui montre à quel point la place et le rôle de l'entreprise responsable peuvent évoluer au XXI<sup>e</sup> siècle. Une entreprise responsable et engagée dans le développement local se trouve au cœur des questions sociétales les plus importantes. Elle est en effet amenée à jouer un rôle décisif dans les problèmes de formation et de recherche, d'insertion professionnelle (notamment envers les publics en difficulté, jeunes, chômeurs, handicapés qui ne peuvent être gérés seulement par l'Etat), de développement économique et de cadre de vie (certaines entreprises financent ainsi des équipements collectifs).

En définitive, c'est la vision même de l'entreprise que nous avons été amenés à revoir au cours de nos discussions. L'entreprise ne serait-elle qu'un simple acteur, agent mû par des forces extérieures ? En réalité, nous avons cherché à établir que l'entreprise devait être dotée d'une véritable identité, avec des mécanismes internes d'intelligence, d'adaptation au changement.

## **II.2. Repenser le métier de l'entreprise dans un contexte nouveau**

### ***II – 2.1. De nouveaux liens entre entreprises et consommateurs***

Au-delà de ces problèmes de RSE, le défi actuel vient aussi du changement nécessaire dans le métier même des entreprises. Le brouillage des frontières entre l'entreprise et la société affecte en effet la production même des produits.

L'entreprise dans l'ère post-industrielle et numérique est désormais davantage un lieu d'assemblage de technologies existantes, de mise en scène de l'offre, de rencontre et de stimulation des clients-utilisateurs, qu'un producteur de biens et services. Le partage numérique incite à repenser fondamentalement les métiers et en conséquence le rôle du management. C'est ici que se pose la question de l'entreprise étendue, disposant de frontières floues, avec des clients qui co-produisent eux-mêmes de la production à la commercialisation, en passant pas le design.

Pour comprendre cette évolution, il faut saisir les déterminants réels de la consommation. Une vision un peu caricaturale de la consommation voudrait que l'on consomme d'abord en fonction de l'intérêt pour soi. Mais les travaux d'un sociologue comme Axel Honneth montrent que trois autres facteurs au moins sont essentiels pour expliquer les comportements de consommation : l'obligation, les normes, les coutumes... ; la liberté, le plaisir, la créativité ; et l'« aimance » enfin. Par là, l'auteur désigne l'amitié, la charité, la générosité. Et en effet, le succès commercial de produits « de partage » (Facebook, mais aussi les alcools !) montrent qu'il faut dépasser le niveau individuel et intégrer dans nos réflexions et nos modèles l'autre et les autres.

Il faut repenser la place du consommateur dans l'entreprise : on parlera de co-production, tout le monde crée, c'est la société wiki, c'est la société du web 2.0. Le rapport du consommateur au produit qu'il achète doit être envisagé dans toute sa complexité.

## ***II – 2.2. Une vision élargie de l'innovation***

Ces remarques générales sur le rôle nouveau du consommateur, de la société dans la production, la définition des produits nous aident à réfléchir sur la forme que doit prendre l'innovation dans les entreprises de demain. Qu'est-ce qu'innover, comment innover dans le nouveau contexte que nous avons décrit ? Comment repenser et refonder l'innovation en France ?

L'innovation relève à la fois du développement et de la protection des technologies, du marketing, du design, de la créativité, de la stratégie d'entreprise, de l'organisation, des politiques de recrutement, et de toutes les composantes du management. Il faut donc mieux valoriser la diversité de l'innovation, en mettant en avant celle qui concerne les business models et, dans les cas d'innovations produits, de souligner le rôle des usages. Même pour les innovations technologiques, une analyse des usages constitue souvent un facteur essentiel pour stimuler leur adoption et leur utilisation, seules génératrices de revenus. Il faut donc en adopter une vision élargie de l'innovation par exemple en ne se référant plus uniquement aux indicateurs relatifs aux dépenses en R&D et aux brevets.

Nous n'avons pas, dans ce domaine comme dans d'autres, de recettes miraculeuses. Au risque de nous répéter, nous pensons encore une fois que favoriser l'innovation suppose en grande partie appliquer les principes généraux de gouvernance énoncés ailleurs :

- promouvoir la diversité, ouvrir l'entreprise à l'extérieur. C'est à ce prix qu'on change nos habitudes et nos regards.
- adopter un mode de fonctionnement décentralisé, avec un management « multilatéraliste »
- respecter l'indépendance d'esprit des personnes, leur authenticité, leur originalité, quand la crise pousserait plutôt au conformisme

Il faut à tout prix savoir saisir les opportunités créées par la crise. Certains dirigeants d'entreprises soulignent que « c'est en temps de crise qu'il faut investir dans l'innovation, pour préparer la sortie de crise mais aussi parce que l'innovation exige du temps ». Les investissements dans l'innovation doivent en effet être contra-cycliques si l'on veut se ménager une sortie de crise favorable.

Les entreprises, leurs managers et leurs dirigeants, n'ont pas terminé de s'adapter à ces évolutions multiples. Pour favoriser cette transition vers ces nouveaux modèles, il faut que nous revoyions notre manière d'enseigner la gestion.

## Troisième partie

### La formation des managers de demain

Les universités et les business schools françaises, comme celles du monde entier, sont sérieusement atteintes par la crise économique, et ceci de deux façons. En premier lieu dans leur identité, dans leur mission, dans leur raison d'être ; elles ont le sentiment d'avoir connu – de connaître – une double faillite, morale d'abord, technique ensuite. Faillite morale car les dirigeants et les acteurs opérationnels du vaste ensemble d'entreprises qui a engendré l'immense perte de confiance que nous connaissons, ont tous agi en piétinant, en toute connaissance de cause, les valeurs morales que les Ecoles de management avaient pu leur inculquer (déontologie, éthique, respect des clients, souci de tous les stakeholders). Faillite technique aussi, car le cœur du cœur des enseignements donnés se trouve dans l'analyse et donc la gestion du risque. C'est en gros le contraire de ce qui a été fait par les acteurs de la crise.

Il s'agit donc de nous interroger sur le rôle sinon sur la responsabilité des enseignements de gestion dans la crise actuelle. Certes, il serait naïf de croire que la formation seule puisse changer le monde, en bien ou en mal d'ailleurs. Mais les enseignements de gestion ne peuvent pas faire l'économie d'un examen de conscience.

Ses défauts, sans surprise, ont un air de parenté avec les problèmes déjà identifiés dans notre deuxième partie.

#### **I. Les principaux défauts de la formation actuelle : un manque d'ouverture**

##### ***I - 1. Une jeune discipline déjà vieillissante...***

Face aux défis de la crise, on s'étonne parfois de la réaction un peu molle de la discipline. Dans les discours de certains responsables de formation, on ne constate ni ne ressent un « choc systémique » mais seulement quelques préoccupations d'aménagements, confortables, respectueux de positions établies, des droits acquis et des habitudes ancrées. Notre monde de la formation à la gestion, assis sur une histoire bien courte (50 ans), n'échappe pas aux affres de l'inertie, de l'enracinement des corps constitués et de la cristallisation de ses modes de fonctionnement (concours, recrutement, etc.).

L'étude des programmes de gestion fait parfois penser aux entreprises textiles de Roubaix-Tourcoing avant la crise du textile. L'enseignement de la gestion est bâti sur les filières fonctionnelles de l'entreprise telles qu'elles étaient présentes dans les années 60, en correspondance avec l'existence de firmes remplissant généralement elles-mêmes toutes les fonctions (des achats à la vente en passant par la production, avec les services nécessairement dédiés aux fonctions « supports », finance, marketing, comptabilité, contrôle, personnel, contentieux, etc.). Elle a ensuite complété la panoplie de ses programmes à mesure de l'émergence des matières nouvelles (logistique, management projet, systèmes d'information, développement durable, gestion de la qualité, produits dérivés, etc.). Malgré ces nouveautés, le vieux socle fonctionnel a résisté et fournit toujours la base de la plupart des programmes.

## ***I - 2. Une segmentation pesante***

Ces cadres anciens expliquent sûrement pourquoi on constate aujourd'hui une aussi grande segmentation des enseignements, très problématique dans le monde d'aujourd'hui.

Le cadre fonctionnel des disciplines enferme les étudiants et enseignants-chercheurs dans des « *chimneys* », institutionnalisées (cf. les associations scientifiques et les revues académiques). Les formations au management, même si elles se disent généralistes au niveau des licences générales ou parfois des masters 1, présentent séquentiellement les disciplines et il y a un manque évident de mise en relation des contenus. Au cours de la formation le lien n'est jamais explicitement opéré. La stratégie, qui se présente pourtant comme une discipline intégratrice, ne fait pas ce lien entre les disciplines.

Le découpage en disciplines peut être considéré, par certains aspects, comme responsable de nombreux dysfonctionnements. Nous avons remarqué que le défaut de RSE dans les entreprises tenait à une incapacité à tenir ensemble un nombre important de problèmes qui transcendent les cadres disciplinaires classiques.

- Un exemple intéressant, pour illustrer les méfaits du cloisonnement, est celui de l'enseignement défaillant du design en France. Le design d'un objet intègre une dimension esthétique mais il ne peut se réduire à du style. Le design d'un objet intègre une dimension pratique (commodité d'utilisation) mais il ne peut être réduit à de l'ergonomie. Gropius (*père* du Bauhaus) dit ainsi : « le design a vocation à donner une forme adéquate aux conditions de vie ». Seule une approche transversale, collective (il faut une diversité de regards), prenant en compte besoins économiques, fonctionnels, esthétiques permettrait la création d'objets réellement innovants par leur design même. Son absence relative en France explique qu'on parle de l'existence d'une « French Design Myopia », qui constitue un lourd handicap face à des pays comme le Japon, la Corée, les pays scandinaves, qui en ont fait un levier de compétitivité et d'innovation.

## ***I - 3. Le désintérêt pour les études et la recherche***

Les étudiants se détournent par ailleurs de plus en plus des métiers d'études, de la recherche scientifique (doctorat), considérés comme des voies de garage.

S'il fallait résumer les points précédents, nous dirions que nos étudiants manquent de « culture ». Culture spécifique au management dans toutes ses dimensions, culture générale aussi, puisque les deux dimensions sont inséparables. C'est paradoxal pourtant. Nous avons la chance d'enseigner à de très bons étudiants, et il y a généralement une corrélation entre le niveau d'études et la volonté de comprendre. Il faut donc que nous renouvelions nos programmes et nos offres de formation.

## **II - Enseigner la complexité**

Mais comment enseigner des choses aussi diffuses que la RSE, l'éthique, la relation nouvelle au client ? Voici quelques pistes.

### ***II - 1. Ne pas céder aux effets de mode***

Ne pas céder aux effets de mode. Voilà ce qu'il faudrait entendre par « retour aux fondamentaux ». Nous l'avons suffisamment dit, il ne s'agit pas d'un retour à une situation antérieure, mais d'une démarche visant à repérer l'essentiel et à mettre au centre des enseignements les clients, l'analyse du risque, et bien sûr les compétences fondamentales ; non

pas remonter la pente jusqu'à des concepts surannés mais ancrer le discours et les méthodes sur des thématiques bien maîtrisées.

Il faut bien sûr connaître les techniques des différentes branches de notre discipline, il faut éviter de s'y limiter.

L'appel à la *transversalité*, à la transgression des barrières entre disciplines est ainsi un élément majeur à prendre en compte. Ce double souci (revenir à l'essentiel, multiplier les angles d'attaque majeurs à prendre en compte) est commun aux solutions données ci-dessous.

## **II - 2. Le retour au terrain**

Une première voie est celle, marquée de modestie, d'un retour au terrain, à l'objet même et à la justification des sciences de gestion. La place des enseignants des chercheurs et des étudiants n'est-elle pas de s'insérer auprès (« au près » diraient les marins) de ceux qui vivent dans l'autre monde pour y repérer « main streams » et signaux faibles ? Les premiers, « main streams », qui justifient les formes d'organisation et les stratégies adoptées, les seconds « signaux faibles » qui portent en germe les solutions de demain.

- ➔ La thèse en apprentissage, projet que la FNEGE cherche à réaliser, dans le cadre de recherches « partenariales », pourrait, parmi d'autres projets, constituer un premier jalon.

Ce retour au terrain peut aussi être envisagé d'un point de vue plus épistémologique au sein-même de nos enseignements. Lorsque des certitudes s'asphyxient, lorsque des pratiques jugées immuables explosent, lorsque des raisonnements jamais contredits jusque là versent dans le fossé, l'heure de l'heuristique a sonné. Il n'y a pas de solution universelle à des problèmes particuliers.

- ➔ En utilisant d'autres termes, on pourrait imaginer que le cours de marketing devienne recherche en marketing, que le cours de finance devienne recherche en finance. Le caractère professionnel, pragmatique, appliqué, utile en un mot, des formations ne devant cependant jamais être oublié.

Enfin ce retour au terrain, ou au réel, peut aussi s'entendre comme une volonté de *déplacer l'angle de vue*, la téléologie des situations, en ouvrant davantage la formation et la recherche aux visions des parties prenantes et, non à celle implicitement ou explicitement retenue, du dirigeant. Le syndicaliste considère-t-il vraiment que les hommes sont une « ressource à gérer », le salarié pense-t-il que la communication interne obéit vraiment aux règles fondamentales de la communication, le grand public pense-t-il d'emblée que l'entreprise apporte la richesse, etc.?

## **II - 3. Améliorer la « culture » des étudiants en gestion**

Prenons un exemple important : quelles qualités requièrent largement la compréhension et la mise en œuvre de la RSE ?

Les réflexions européennes convergent. La culture générale et l'ouverture sur des connaissances hors champ managérial semblent indispensables. Savoir relier, faire des ponts, rapprocher, réunir ce qui est épars, est largement repris dans les études. Penser la complexité, comprendre la récursivité, la causalité multiple, la rétroaction est vu comme indispensable. Pratiquer l'analyse systémique et la prospective (en tirant plus long que les horizons long terme de la gestion qui n'excèdent que rarement cinq ans) revient plusieurs fois.

Les poids de l'histoire, celui des cultures sont par exemple essentiels à toute prise de décision.

- L'enseignement de la négociation a par exemple ceci de distinct d'autres enseignements qu'il confronte en permanence des différences de culture, oblige à donner à la rationalité des décisions un statut relatif et exige que celui qui est en situation « sente » quand il est « opportun » de conclure.

Se pose évidemment la question des moyens pour mettre en œuvre ces types de formation. Une piste serait d'intégrer ces éléments de culture ou de contexte dans les enseignements existants. C'est certainement nécessaire. Mais dans nos réflexions nous avons aussi reconnu la nécessité de créer toujours davantage des enseignements de culture, d'économie, d'histoire, voire de philosophie. Ces cours sont loin d'être accessoires ; ils s'inscrivent au cœur d'une élévation de l'intelligence managériale dont les fruits sont autrement plus abondants que la simple adjonction de la connaissance d'une technique supplémentaire. Des partenariats nombreux sont signés aujourd'hui par les universités de gestion et les grandes écoles de commerce et de management pour permettre aux élèves de suivre des enseignements dans d'autres établissements : écoles d'ingénieurs, écoles de beaux-arts, universités de sciences sociales.

## Conclusion

Un exemple d'enseignement stimulant en philosophie : les réflexions autour des liens entre catastrophes, crise et sciences de gestion

Pour illustrer tout ce que l'on pourrait retirer d'un enseignement ouvert, original en management, transversal, voici en guise de conclusion originale quelques réflexions philosophiques sur la notion de catastrophe.

Le risque catastrophique « imprévisible », incommensurable avec la capacité d'agir des hommes, échappant à la raison est largement occulté par la littérature spécialisée en management comme par les discours des dirigeants qui l'alimentent. Le management, la gestion ne sont-elles pas des disciplines fondées sur la maîtrise des risques en univers probabilisable et incertain ?

La catastrophe est donc a priori une catégorie légitimement absente de la pensée managériale dans la mesure où cette phase ultime se caractériserait par une incapacité ou une inutilité à manager et donc à contrôler. Pourtant de nombreuses « catastrophes », dont le dernier krach, nous montre que ce risque « catastrophe » ne devrait pas être occulté. Le philosophe des sciences, Jean-Pierre Dupuy, nous explique en fait que la catastrophe a ceci de terrible, que non seulement on ne croit pas qu'elle va se produire alors même qu'on a toutes les raisons de savoir qu'elle va se produire, mais une fois qu'elle s'est produite elle apparaît comme relevant de l'ordre normal...

Jean-Pierre Dupuy propose au contraire de mettre la catastrophe au centre de nos réflexions. Nous devrions faire preuve d'un « catastrophisme éclairé » : vivre les yeux rivés sur cet événement impensable - l'auto destruction de l'humanité- avec pour objectif non pas de la rendre impossible mais d'en retarder l'échéance le plus possible. Edgar Morin partage également en partie ce diagnostic (nous risquons de courir à la catastrophe, à l'autodestruction) et propose face à cela une stratégie un peu différente, mais compatible avec celle de J-P Dupuy. Il propose un nouveau système de pensée, de raisonnement, dans lequel la rationalité réintégrerait les contradictions, les incertitudes, les paradoxes. Ainsi, cette pensée refuserait la segmentation, la pensée en pièces détachées que nous dénonçons aussi dans nos enseignements.

Que tirer de ces réflexions ? Qu'il faudrait certainement davantage étudier l'accident dans les sciences de gestion, convoquer historiens, philosophes pour nous aider à les comprendre, sans renoncer à maîtriser les risques. Jean-Pierre Dupuy dont la lecture devrait être obligatoire dans une formation au management explique que nous vivons simultanément dans des temps où le sentiment d'insécurité profond et diffus est puissant et une période où la sécurité n'a jamais été aussi grande. Et le philosophe de dénouer les fils du paradoxe en écrivant qu'« il se peut que nos sociétés, vues au prisme des statistiques soient plus sûres que celles qui les ont précédées. Mais c'est essentiellement parce qu'elles savent différer toujours plus des menaces toujours plus effrayantes. » Et si le rôle du manager était de gérer le sursis !