



Les leçons de la crise pour former les managers de demain



Jean-Pierre Helfer

Président du Cercle de l'entreprise et du management, le directeur général de l'école Audencia de Nantes et président de la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion rappelle les bases du management, qui ont été quelque peu malmenées à ses yeux.

Professeurs de gestion, les membres du Cercle de l'entreprise et du management ne peuvent rester passifs devant les événements qui secouent le monde. C'est nous qui, dans nos universités et écoles, formons les managers d'aujourd'hui et ceux de demain. C'est pourquoi, dans le contexte actuel, nous avons de légitimes interrogations sur nos enseignements passés et futurs. C'est le sens même de notre mission qui est en jeu, et il importe de retrouver le lien nécessaire entre le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise. Il faut nous interroger sur certaines pratiques, devenues discutables au sein des entreprises, à la fois selon des critères éthiques et techniques, mais aussi stratégiques. Les réponses avancées doivent nous permettre de former autrement les managers de demain.

L'opinion publique, via les médias, se focalise sur les bonus et autres stock-options de certains – et peu nombreux – dirigeants ou à leur envers, comme la séquestration de quelques-uns d'entre eux. Mais cela masque l'essentiel du dérapage observé. Il convient de revenir à la réalité. Celle de la mise en place progressive d'une construction lourde de conséquences négatives qui, entre rejet des interrogations, court-termisme, exacerbation des égoïsmes, a fini par traiter avec

désinvolture les six fondamentaux du management et ceci – disons-le – en les piétinant et en élevant un trône porté par six piliers, les piliers de l'arrogance.

Le premier est celui du temps. Les préoccupations de court terme ont à un tel point envahi la vie économique que les chefs d'entreprise ont été mis en demeure de justifier trimestre après trimestre la pertinence de leur stratégie et que les investisseurs ont raccourci leur horizon à quelques mois ; voire quelques heures pour certains. 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.

Le deuxième pilier est le risque. Au cœur de nos enseignements se niche l'idée selon laquelle il n'existe pas de rémunération sans risque. Les gains élevés réalisés dans certaines activités financières montraient, par leurs montants mêmes, l'ampleur des risques encourus. Or, les financiers ont cru pouvoir s'exonérer de cette réalité par des montages sophistiqués qui, loin de supprimer le risque ou de mieux le répartir, l'ont dissimulé de façon opaque dans une telle multitude de positions qu'ils furent incapables, eux-mêmes, de le tracer pour le maîtriser.

Le troisième est celui de l'action collective. Une définition

classique de l'entreprise est de la présenter comme une communauté de personnes regroupées autour d'un même objectif. Cette vision a été mise à bas, en opposant les logiques financières et industrielles, en négligeant la cohésion collective de l'entreprise. Alors que chacun admet que l'efficacité suprême est le fruit de l'action collective, il a été observé, par exemple dans les salles de marché, des comportements reposant fondamentalement sur l'individualisme : mon bonus contre celui de tous les autres.

Le quatrième pilier tient à la gouvernance. Nous professons qu'il n'existe pas de pouvoir sans contrôle, pour l'économie en général et pour l'entreprise en particulier. Pourtant, nombreuses sont les entreprises qui, en concentrant les pouvoirs dans quelques mains, sans s'ouvrir à des administrateurs totalement indépendants, voire aux parties prenantes telles que les salariés, les clients, pourquoi pas les fournisseurs, sont tombées dans le piège d'un pouvoir quasiment sans contrôle réel et ont ainsi perdu la reconnaissance sociale qu'elles méritent, leur personnalité « morale ».

Le cinquième est celui de la valeur ajoutée par l'entreprise. Nos enseignements ont constamment souligné que, aux côtés de la valeur financière pour l'actionnaire, s'en dressaient bien

d'autres : celle de l'emploi pour les salariés, celle de l'innovation durable pour un consommateur responsable... L'arrogance a consisté à balayer toute cette liste pour donner la priorité à la valeur financière et à penser qu'elle pouvait être la seule quête de toute la communauté.

Le sixième et dernier pilier des arrogances touche aux valeurs.

« Nombreuses sont les entreprises qui, en concentrant les pouvoirs dans quelques mains, sont tombées dans le piège d'un pouvoir quasiment sans contrôle réel et ont ainsi perdu la reconnaissance sociale qu'elles méritent, leur personnalité "morale" »

L'actualité montre que le modèle mis en avant obscurcit les notions d'histoire, d'individus, de transversalité, de morale, de société, de dynamique, alors même qu'il devrait reposer sur ces valeurs.

Pour mettre à bas ces six piliers délétères, trois priorités se dégagent à réaliser d'urgence. La première est de revenir à la transversalité. Il convient de retrouver une vision globale de l'entreprise. Avoir une réelle analyse de la complexité des objectifs, du comportement des acteurs et des situations.

La deuxième priorité porte sur la place laissée aux techniques managériales. Leur maîtrise est indispensable pour un jeune diplômé comme pour un dirigeant en formation continue – mais elles seront davantage enserrées dans une formation reposant sur des compétences et des comportements tels que l'aptitude au changement, la prise de risque, l'observation du réel, l'entrepreneuriat, la créativité... C'est vers ce nouvel équilibre qu'il convient d'aller.

La troisième nous incitera à recommander à tous nos étudiants de ne jamais s'abstenir du pas de côté utile et avoir à l'esprit les questions d'éthique et de morale, par une rencontre avec la responsabilité globale de l'entreprise.

C'est ainsi que nous donnerons à ceux que nous avons la mission de former une vision renouvelée de l'entreprise, institution indispensable à la prospérité de nos sociétés. Ce sont les pistes que nous ouvrons en partenariat avec l'Institut de l'entreprise.