

PAROLES DE PROF

Réussir la dissertation d'économie, sociologie et histoire du monde contemporain.

DOSSIER

À l'heure du *continuum*

Comment évolue l'enseignement de la gestion

Des étudiants d'Audencia font leur rentrée

ENTRETIENS



Patrick Hetzel
(EM Strasbourg)



Bernard Belletante
(emlyon BS)

ESCPAU

BUSINESS SCHOOL

FOR TOMORROWERS®

Découvrez le profil
de diplômé Tomorrower



Camille Doux
votre contact
camille.doux@esc-pau.fr

Ensemble, continuons
à former les profils
de diplômés de demain.

★ 75 ★
TOMORROWERS

issus de vos

CLASSES PRÉPAS

cette année

« Il faut acquérir des compétences techniques de plus en plus sophistiquées »



Président de l'EM Strasbourg, Patrick Hetzel est l'un des plus fins connaisseurs du monde de l'éducation. Son regard expert sur l'évolution de l'enseignement du management.

Olivier Rollot : Comment l'EM Strasbourg se positionne-t-elle dans le processus d'internationalisation qui sous-tend l'activité de toutes les business schools aujourd'hui ?

Patrick Hetzel : L'EM Strasbourg est engagée dans ce processus d'internationalisation avec ses propres partenariats comme avec l'université de Strasbourg dans son ensemble dans le cadre de l'accord de partenariat Eucor. Nous cherchons des financements pour ouvrir une antenne à Kehl, en Allemagne, comme pour développer des partenariats dans tout le Rhin supérieur, en Allemagne comme en Suisse. L'un des enjeux est d'apprendre comment transformer les PME en ETI (entreprise de taille intermédiaire), ce que font si bien nos voisins avec des entreprises de 2000 personnes qui peuvent être implantées dans de petits villages. C'est aussi un enjeu de développement durable, de RSE (responsabilité sociale des entreprises), dans lequel les écoles de management doivent jouer un rôle important.

O. R. : A l'heure numérique, de l'intelligence artificielle (IA), les écoles de management s'interrogent : que devons-nous enseigner à nos étudiants. Votre regard ?

P. H. : Ce sont des débats en fait très anciens, qu'on retrouve à la naissance de la Harvard BS, entre ceux qui préconisent l'acquisition d'un savoir synoptique de l'entreprise et ceux qui préconisent une hyper spécialisation. Avec la montée du numérique, du data mining, il est de plus en plus important de posséder de bonnes capacités en statistiques si on ne veut pas être exclu des métiers du marketing. Il faut acquérir des compétences techniques de plus en plus sophistiquées tout en ne se déconnectant pas d'une vision globale.

Là aussi la RSE, parce qu'elle valorise la place du client, a un rôle à jouer au sein d'une formation humaniste plus que jamais nécessaire. La finance même doit être au service de l'humain. On voit aujourd'hui que les profils évoluent dans cette dimension essentielle pour notre avenir. Les classes prépas donnent cette culture humaniste alors que les admis sur titre amènent leur ouverture. Aux États-Unis également on retrouve ces dimensions au travers des liberal arts.

O. R. : Mais comment peut-on former, si jeunes, des managers ?

P. H. : Il y a quelques années déjà le célèbre professeur Henry Mintzberg disait qu'on avait besoin d'être un professionnel, déjà entré dans le monde de l'entreprise avec un vécu, pour être ensuite formé au management. Je ne partage pas cet avis et pense que l'on peut former au management en formation initiale mais il est important de développer un savoir de type « praxéologique ». Ce que nous faisons aujourd'hui c'est mettre les étudiants au contact de l'action. La plus-value du manager se situe entre l'action et la connaissance (la praxis et le logos). Je suis en train de marcher dans la rue mais je suis aussi capable de me regarder marcher, c'est cette mise en perspective dont sont capables

>>> suite page 15

Les locaux de l'EM Strasbourg au sein de l'Université de Strasbourg



© EM Strasbourg

>>> suite de la page 14

les grands dirigeants. Ainsi que la capacité à imaginer des enjeux à moyen et long terme sans se faire enfermer dans l'immédiateté.

Le manager doit être capable d'agir vite sans se faire emporter par le flux. C'est aussi cette capacité qu'ont les ETI (entreprises de taille intermédiaire) allemandes à vivre en dehors de l'immédiateté, pour assurer la pérennité de leur organisation et sa transmission à la génération suivante, qui nous intéresse dans le cadre de la coopération rhénane que j'évoquais. On y est loin de la maximisation du profit immédiat avec des actionnaires qui réfléchissent à 10 ou 15 ans, quitte à avoir une rentabilité plus faible.

O. R : L'autre dimension essentielle qu'apportent aujourd'hui les écoles de management est l'internationalisation. Que doit-elle apporter ?

P. H : D'abord une dimension multiculturelle pour sensibiliser les étudiants à l'altérité, à la différence. Le curseur s'est déplacé largement dans ce sens. Il y a 20 ans nous étions dans une vision très dichotomique du monde alors qu'aujourd'hui on parle de pluralité des acteurs. Plus simplement des États-Unis et du reste du monde. Dans une entreprise très américaine comme Mars on trouve aujourd'hui des cadres venus du monde entier, plus seulement des Américains ou des Européens passés par les États-Unis. Quelles que soient leurs origines, les diplômés d'une école comme l'EM Strasbourg contribuent également au développement économique régional.

O. R : Et tout au long de la vie. La formation continue prend de plus en plus d'importance dans les écoles de management. Mais est-ce vraiment le rôle des écoles alors que tant d'acteurs sont déjà installés dans le secteur ?

P. H : On a toujours considéré les écoles de management comme des lieux de formation initiale alors qu'elles sont de plus en plus impactées par la formation continue. Le développement des chaires d'entreprise contribue à faire évoluer les visions des dirigeants qui les financent. D'autant que les jeunes ont des aspirations qui évoluent, avec un travail qui n'est plus la seule dimension, et que les DRH doivent faire évoluer leurs politiques en ce sens. Par exemple en acceptant des temps partiels, y compris pour des jeunes diplômés.

O. R : L'EM Strasbourg présente un modèle tout à fait original au sein des écoles de management françaises en étant intégrée au sein de l'université de Strasbourg. En quoi ce modèle est-il pertinent ?

P. H : Faire partie de l'université de Strasbourg nous donne une force extraordinaire. Notamment en profitant de l'enseignement de toutes les disciplines. Quand un professeur de droit communautaire très connu peut venir enseigner à l'EM Strasbourg c'est un apport très important ! Même chose quand nous pouvons faire appel à un professeur de bioéthique ou en thérapies géniques. Nous avons la capacité de mobiliser toutes les ressources de toute l'université ! L'université a également compris que l'EM Strasbourg contribuait à toute l'université et plus personne n'évoque aujourd'hui l'idée de faire sortir l'école de l'université.

O. R : Être une école de management c'est plus que jamais faire de la recherche. Mais cela coûte très cher. Quelle est la recette idéale pour développer la recherche dans une école de management ?

P. H : Aux États-Unis c'est dans les années 80 que les associations de chercheurs ont commencé à imaginer que la recherche pouvait aller plus loin que les seules contributions managériales. Aujourd'hui le débat entre ceux qui veulent que la recherche soit toujours « utile » aux entreprises et ceux qui la veulent moins directement liée à leurs problématiques prend d'autant plus de relief que le coût de la recherche est en hausse constante. Il faut bien faire attention à ne pas tomber dans la dérive budgétaire des clubs de foot avec les salaires de nos professeurs.

O. R : Cette recherche s'effectue de plus en plus essentiellement en anglais, du moins si on veut pouvoir publier dans les revues les plus prestigieuses. N'est-ce pas dangereux pour le rayonnement de la France ?

P. H : C'est plus important qu'il n'y paraît. Une langue c'est aussi une vision du monde. Le latin « tradere », dont vient « traduction », ne signifie-t-il pas aussi « trahir » ? Pour ma part je préfère écrire directement en anglais que traduire, quitte à me faire corriger ensuite. L'allemand et le français ont chacun leurs atouts : l'allemand est très précis mais le français plus polysémique, ce qui est très pratique en diplomatie pour rapprocher les points de vue. ■

→ **Un regard expert**
Conseiller en charge des questions d'éducation, d'enseignement et de recherche de François Fillon en 2007 puis directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) de 2008 à 2012, Patrick Hetzel a été élu député Les Républicains du bas Rhin cette même année et réélu en 2017,