

**Former de vrais
leaders : c'est encore
possible !**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ROBERT PAPIN
Avec la collaboration de MAÏTA PAPIN

Former de vrais leaders : c'est encore possible !

Préface de Pierre Gattaz

Dessins de Michel Bridenne

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correcte-

ment est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute

reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-071624-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

À mon épouse Maïta,
sans laquelle la Pédagogie Entrepreneurs
n'aurait pas été créée
et sans laquelle cet ouvrage n'aurait pas vu le jour.

À vous, chefs d'entreprise, administrateurs judiciaires,
banquiers, avocats, cadres supérieurs, consultants,
avocats et enseignants qui avez consacré un temps
précieux à la formation des étudiants et permis
à ces derniers de créer des centaines
de milliers d'emplois.

À vous, directeurs d'école, professeurs
d'université, hauts fonctionnaires qui avez œuvré
pour diffuser la Pédagogie Entrepreneurs et donné
la chance à des milliers de jeunes de se révéler
durant leur scolarité.

À vous, Alain-Dominique Perrin, Stéphane Woog,
Jean-Luc Gulin et Florian Grill, Jean-Claude Aymard,
Patrick Belin, François Cantegreil, François Cohen-Seat,

Former de vrais leaders : c'est encore possible!

Alain Jausselme, Philippe Jeannerot, Jean-Louis Laureau,
Philippe Pinault, Pierre Servais, et tous les enseignants
et étudiants qui m'avez accompagné à HEC.

À vous, Gilles Lescat et Antoine Vénier,
Henri Pugnère et Gérard Unternaehrer,
Marc Dubru, Yves Crama, Sophie Vossaert
et Bernard Surlemont,
Hélène Bourbouloux et François-Xavier Lucas,
qui avez mis en œuvre la Pédagogie Entrepreneurs
au sein de votre école ou de votre université.

À vous, Pierre-André Michel,
directeur général de Dunod
et Odile Marion, mon éditrice,
pour votre confiance et vos conseils.

À ma fille Nathalie et mon fils Frédéric
qui m'ont toujours reproché de leur consacrer moins
de temps qu'à mes étudiants.

À vous tous, merci.

Préface

En l'espace de quelques années, notre monde a radicalement changé. Globalisé et complexe, en mutation accélérée par la révolution numérique à l'œuvre, il demande à chaque chef d'entreprise des facultés d'anticipation et de créativité de plus en plus importantes.

De fait, la création d'entreprise ne peut plus être un acte solitaire dans une économie qui se mondialise chaque jour un peu plus. La coopération devient une nécessité. Le travail collaboratif s'impose à chaque entrepreneur. Une collaboration à l'extérieur de l'entreprise, avec par exemple un recours croissant à la sous-traitance. Mais aussi une collaboration à l'intérieur de l'entreprise. L'entrepreneur doit désormais savoir faire travailler ensemble des équipes autonomes, de plus en plus spécialisées et décentralisées, tout en leur assurant une liberté suffisante propice à l'innovation et à la création, en utilisant toutes les technologies de l'information, de la productivité et de la communication.

En conséquence, le chef d'entreprise doit pouvoir disposer de collaborateurs capables eux aussi de savoir fédérer

Former de vrais leaders : c'est encore possible!

autour d'une idée, d'affirmer leur leadership et de manager un projet avec efficacité. Des collaborateurs pour lesquels le mot changement est synonyme d'opportunités et d'enthousiasme. En un mot, des entrepreneurs.

Le développement de la formation de ces collaborateurs-entrepreneurs est plus qu'une urgence. C'est un véritable moteur de plusieurs milliers de chevaux qui doit pouvoir être proposé au plus grand nombre de chefs d'entreprise français afin de repartir à la conquête de la croissance.

C'est là tout le sens de la pédagogie conçue, éprouvée et développée avec conviction depuis plusieurs années par Robert Papin, qui est un grand professionnel des entreprises et promoteur volontaire de l'esprit d'entreprendre, accompagné de son épouse, Maïta Papin, grande spécialiste en gestion de carrières et développement personnel.

Pierre GATTAZ

Président du MEDEF

Président de Radiall

Introduction

Nous devrions tous nous sentir coupables de voir aujourd'hui des centaines de milliers de jeunes confrontés à la précarité et des entreprises fragilisées, alors que le phénomène était à prévoir depuis une trentaine d'années.

Si les Allemands ont aujourd'hui un système éducatif efficace et des PME performantes, c'est parce qu'ils ont compris que leurs enseignants devaient avoir pour vocation de préparer les jeunes à l'exercice d'un métier et non de former de futurs professeurs.

Si notre société avait accepté cette évidence, nous aurions tous réalisé que 75 % des étudiants diplômés de l'université vont travailler dans des entreprises et que celles-ci ont besoin de collaborateurs désireux d'assumer des responsabilités, capables de travailler en équipe et d'évoluer dans un monde où l'esprit d'initiative, la curiosité, l'imagination et l'aptitude à s'adapter deviennent plus importants que l'acquisition d'un savoir.

Tous les enseignants sont parfaitement capables de développer ces qualités humaines chez leurs étudiants. L'assimilation de connaissances est certes importante pour exercer un métier, mais le meilleur procédé pour tuer la créativité des jeunes et les rendre passifs, c'est de les obliger à ingurgiter des cours théoriques dont ils ne voient pas l'utilité. Le défi des enseignants est de faire de tous ces jeunes des entrepreneurs au lieu d'en faire de simples apprenants.

C'est en confiant des responsabilités à leurs élèves que les professeurs développeront leur enthousiasme et leur désir de se dépasser. C'est en choisissant de vraies missions terrain, proches de leur futur métier, que ces enseignants les inciteront à s'autoformer pour assimiler des connaissances qu'ils retiendront, puisqu'elles seront immédiatement appliquées.

Les formations-action ne sauraient brider les professeurs dans leur liberté d'enseigner mais ils doivent se les approprier. Les enseignants sont des entrepreneurs qui s'ignorent et le vœu de la grande majorité d'entre eux est de voir leurs étudiants s'épanouir. Ils savent que c'est en les jetant à l'eau qu'ils apprendront à nager, et ils ne se noieront pas s'ils bénéficient du soutien de ces maîtres-nageurs que sont les professeurs.

Si l'avenir de nos jeunes est entre les mains des enseignants novateurs, l'avenir de notre économie est entre les mains des entreprises qui voient dans les changements de notre société une source d'opportunités, au lieu d'être obnubilées par les difficultés. Le défi de toutes ces entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes,

c'est de les exploiter en donnant le maximum de responsabilités à tous leurs collaborateurs, afin d'en faire de vrais entrepreneurs.

Aux structures hiérarchiques traditionnelles basées sur l'autorité, les dirigeants doivent substituer des structures très souples par projet, chaque projet étant confié à des équipes qui seront jugées sur leurs résultats et qui seront recomposées si d'autres projets exigent d'autres types de compétences.

Déléguer des responsabilités aux collaborateurs et pratiquer la gestion par projet, ce sont les meilleurs procédés pour que les collaborateurs s'approprient le changement et deviennent de vrais entrepreneurs.

Ce sont les mêmes défis que notre système éducatif doit relever pour retrouver son efficacité et son prestige. C'est pourquoi le tandem enseignants-dirigeants peut être un tandem gagnant à condition que les premiers acceptent de se remettre en question et que les seconds jouent le jeu de la collaboration.

La Pédagogie Entrepreneurs a prouvé que c'était possible. Elle a été la première formation-action de l'enseignement supérieur ayant permis de former de vrais leaders-entrepreneurs. Elle a été, en Europe, la première pédagogie par projet ayant associé les professionnels de l'entreprise à ce type de formation.

Je l'ai conçue puis expérimentée dans l'université, validée en 1971 aux États-Unis auprès de nombreux chefs d'entreprise avant de la mettre en œuvre en 1977 à HEC.

Cette aventure a débouché sur des résultats exceptionnels. Elle a permis de dynamiser trois écoles de management, une école d'ingénieurs et deux universités dont l'une à l'étranger. La Russie s'en est largement inspirée pour implanter la business school la plus réputée du pays et de nombreuses écoles françaises l'utilisent pour motiver leurs élèves et bonifier leurs enseignements.

Les grandes business schools américaines et les écoles de management européennes ont privilégié l'accumulation des connaissances et le développement de l'intelligence logico-mathématique, alors qu'elles auraient dû privilégier la formation au leadership de leurs étudiants. En fait, elles ont formé des analystes ou des techniciens du management, c'est pourquoi elles n'ont pas joué un rôle majeur dans l'évolution de notre système éducatif et dans le développement de notre économie.

Il n'est pas trop tard pour le faire, mais elles doivent se dépêcher sinon beaucoup d'entre elles ne réussiront pas à équilibrer leur budget. La célèbre business school d'Harvard, avec son projet « FIELD » commence à s'inspirer de la Pédagogie Entrepreneurs, ce qui encouragera peut-être les écoles désireuses d'innover.

La formation de managers ou de leaders-entrepreneurs n'est cependant pas le monopole des écoles de management, car les universités et les écoles d'ingénieurs peuvent tirer profit d'une pédagogie par projet pour former des entrepreneurs dans la plupart des disciplines enseignées.

Mais ce n'est pas parce qu'un élève n'obtient pas le baccalauréat ou n'est pas admis dans telle ou telle école

ou université qu'il a raté sa vie. Un échec à un examen n'est pas l'échec d'une vie professionnelle et il est toujours possible de sortir renforcé d'une difficulté. J'ai eu la chance de m'entourer de nombreux dirigeants pour former mes élèves. Certains d'entre eux étaient autodidactes et ils étaient particulièrement performants.

Il existe aujourd'hui des formations par alternance susceptibles de satisfaire ceux qui n'ont plus envie de se faire gaver de théorie et il vaut mieux sortir plein d'énergie d'une petite école que démotivé d'une grande université. Quant à ceux qui s'ennuient dans leurs études, ils peuvent préserver leur enthousiasme dans le sport d'équipe, l'humanaire, le théâtre, la musique ou toute autre activité dans laquelle ils peuvent s'exprimer. Leur courage et leur générosité constituent un capital précieux qui intéressera les dirigeants d'entreprise clairvoyants.

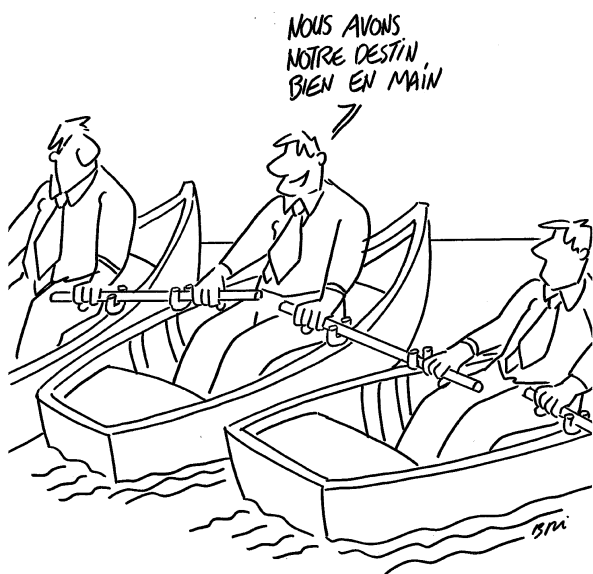
Une hiérarchie des métiers basée sur la durée des études est un non-sens car, pour un jeune, le plus beau des métiers est celui qu'il exercera avec enthousiasme et dans lequel il s'éclatera.

« Ce sont les Grecs qui nous ont légué le plus beau mot de notre langue : le mot "enthousiasme" – du grec *en theo*, un Dieu intérieur. »

Louis Pasteur

1

Enseignants :
former des entrepreneurs
et non de simples apprenants
C'est possible



« De toutes les écoles que j'ai fréquentées,
c'est l'école buissonnière qui m'a paru la meilleure. »

Anatole France

Aujourd'hui, la plupart des enseignants rêvent d'un système éducatif qui permettrait aux élèves de bien se former et d'être heureux d'apprendre. Ils rêvent aussi d'une société qui respecterait ses professeurs et comprendrait que ces derniers ont besoin d'être encouragés et valorisés.

La plupart des ministres de l'Enseignement supérieur et de l'Éducation nationale ne se sont pas intéressés aux méthodes pédagogiques sinon ils auraient lutté depuis longtemps contre l'excès d'académisme dans notre système éducatif. Quant aux prétendus spécialistes qui vont demain clamer haut et fort qu'il faut réformer la pédagogie des écoles et de l'université, vous trouverez parmi eux la plupart des hommes et des femmes qui, hier, ont été les premiers à freiner les novateurs. Beaucoup de professeurs dynamiques et passionnés ont ainsi gaspillé leur énergie à se protéger de tous ceux qui se sont érigés en défenseurs de la tradition, alors que ladite tradition n'était qu'un argument mis en avant par ceux qui refusaient de se remettre en cause.

Les responsables d'établissements d'enseignement sont dans la même situation que les dirigeants d'entreprise : ils ne peuvent compter que sur leurs qualités de stratèges, de meneurs d'hommes et de gestionnaires pour en assurer le développement. En s'adressant aux chefs d'entreprise, Detœuf a écrit « Aide-toi, l'État ne t'aidera pas »¹. Les directeurs d'école et

1. Auguste Detœuf, *Propos de O. L. Barenton, Confiseur, Ancien élève de l'École Polytechnique*, Éditions d'Organisation, 1986.

les présidents d'université feraient bien d'adopter la même devise s'ils veulent éviter que des réformes inadaptées à l'intérêt de leurs élèves leur soient imposées.

Enseignants, surmontez les obstacles au changement

« Mieux vaut prendre le changement par la main.
Avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

Winston Churchill

L'innovation au sein de notre système éducatif se heurte aux mêmes obstacles humains que l'introduction du changement au sein des entreprises mais elle se heurte aussi à des difficultés qui lui sont spécifiques. Elles proviennent de la défiance des enseignants à l'égard des dirigeants d'entreprise, de la hiérarchie des métiers dans notre pays, de l'excès d'académisme dans la formation et de la réticence des enseignants à donner des responsabilités aux jeunes qui leur sont confiés.

La réticence des professeurs à s'adapter aux besoins des entreprises a sans aucun doute été renforcée par l'influence des hauts fonctionnaires dans l'élaboration de notre législation. Ces « grands serviteurs de l'État » se considèrent comme les gardiens de l'intérêt général et de l'égalité entre les concitoyens. Ils se méfient des patrons et les traitent comme de simples usagers du système éducatif. Il ne faut donc pas s'étonner si les enseignants connaissent mal nos entreprises et si celles-ci n'ont jamais été en mesure d'influencer significativement l'évolution de la formation.

Contrairement à ce que certains pourraient penser, les dirigeants de PME ou de grandes sociétés ne sont pas tous

des exploitateurs quand ils réussissent et des incompetents quand ils échouent. Ces dirigeants sont des alliés potentiels de tous les enseignants novateurs car ils sont en recherche permanente de collaborateurs performants. Ils évoluent dans un monde où règne une concurrence exacerbée mais la plupart ont la nostalgie de leurs années d'étudiants.

Les professeurs devraient donc se garder de porter des jugements de valeur prématurés sur les défauts et les motivations des chefs d'entreprise. Mieux vaudrait qu'ils voient en eux uniquement les qualités susceptibles de servir la formation de leurs élèves.

Pour éviter que l'égoïsme et l'arrogance supplantent la modestie et la générosité au sein de beaucoup d'entreprises, les professeurs peuvent rappeler à leurs élèves que la générosité est probablement l'ingrédient le plus important dans l'art de mobiliser des collaborateurs. De leur côté, les chefs d'entreprise sont bien placés pour expliquer aux professeurs pourquoi ces derniers gagneraient en efficacité s'ils préparaient les jeunes à l'exercice des responsabilités.

Les dirigeants et les enseignants pourraient s'enrichir mutuellement s'ils se comportaient en partenaires plutôt qu'en adversaires. Les professeurs en seraient les premiers gagnants d'autant que les dirigeants sont les premiers à dénoncer ces deux maladies de notre système éducatif que sont la hiérarchie des métiers et l'excès d'académisme.

Remettre en cause la hiérarchie des métiers dans la société

Dans la plupart des pays développés, les métiers qui sont les plus valorisés sont les métiers qui exigent les études

les plus longues et le volume de connaissances enseignées le plus important.

En France, hélas, notre société s'est opposée à la sélection car elle a érigé en véritable dogme le principe d'égalité entre les individus, y compris en matière de formation. En privilégiant les filières longues, nos concitoyens ont de ce fait provoqué l'engorgement de formations universitaires aux débouchés limités, rendu plus difficile la mise en œuvre de pédagogies actives au sein de l'université et entraîné l'échec de centaines de milliers d'étudiants alors que dans le même temps des filières courtes étaient délaissées et l'apprentissage dévalorisé.

Pire encore, l'harmonisation des diplômes au niveau européen a débouché sur l'adoption du système LMD (licence, maîtrise, doctorat) qui a conduit beaucoup d'établissements d'enseignement à augmenter la durée de leur scolarité d'un an ou deux ans pour permettre à leurs élèves d'obtenir un master plutôt qu'une licence alors que la licence constituait auparavant une fin logique pour la grande majorité des étudiants de l'enseignement supérieur.

Pourquoi cette hiérarchie des métiers fondée sur la durée des études et non sur leur utilité économique ? Pourquoi serait-il plus noble d'exercer une activité intellectuelle qu'un métier manuel ? Pourquoi l'idée même d'une hiérarchie des métiers dans notre société ?

Ceux qui rentrent aujourd'hui dans la vie active exerceront demain plusieurs métiers différents alors que leurs qualités humaines ne changeront pas du jour au lendemain. Aux États-Unis, un ingénieur de l'aéronautique qui perd

son travail et vend des sandwiches dans la rue, le temps de retrouver une autre situation, n'a pas le sentiment de déchoir. Dans notre pays il éprouverait probablement un sentiment différent et ses amis diraient de lui : « Le pauvre, il a échoué ».

Tous ceux qui s'épanouissent professionnellement pensent exercer le plus beau des métiers et ils ont bien raison. C'est à chacun de nous que revient le soin de réfléchir à ce qui nous rendrait heureux dans la vie et d'identifier l'activité professionnelle qui répondrait à nos motivations. Il est certes important que cette activité professionnelle puisse exploiter nos qualités sans pâtir de nos défauts mais des qualités peuvent s'améliorer et des défauts peuvent être maîtrisés. Comme pour les chefs d'entreprise qui veulent motiver leurs collaborateurs, le plus important pour les jeunes c'est de savoir où ils veulent aller et ce n'est pas aux autres de leur dire quel sera pour eux le plus beau des métiers.

Les parents peuvent certes aider leurs enfants à l'identifier mais ils peuvent être les pires conseillers. Dans notre société il est beaucoup plus noble d'être ingénieur, médecin, avocat ou professeur qu'artisan, commerçant, créateur d'entreprise, danseur, pianiste ou artiste peintre, c'est pourquoi les parents inciteront leur fils ou leur fille à s'engager dans de longues études dont les enfants ne verront guère l'utilité.

Les professeurs qui considèrent le changement comme une source d'opportunités savent que les formations en alternance enchantent des milliers d'élèves et qu'elles enchantent aussi leurs parents et nos entreprises. Elles gagnent rapidement leurs lettres de noblesse, contribuent

à modifier la hiérarchie des métiers, attirent de plus en plus de jeunes et limitent le sureffectif des universités.

Ces universités ont obtenu leur autonomie et elles feront bientôt l'objet de classements par les journaux. Ces classements les inciteront à innover et si elles innovent en matière de pédagogie, les directeurs de collèges et proviseurs de lycées seront incités à valoriser leurs enseignants novateurs. Si, par ailleurs, les dirigeants d'entreprise sont prêts à aider bénévolement les responsables d'établissements qui veulent développer les qualités humaines de leurs élèves cela signifie que ces établissements peuvent bénéficier de ressources humaines non négligeables comme cela a été le cas pour toutes les écoles que j'ai eu la chance d'aider à innover.

Pourquoi privilégier l'accumulation des connaissances ?

Notre système éducatif a privilégié l'accumulation des connaissances à la formation humaine des élèves parce qu'il a été conçu avant et après la Seconde Guerre mondiale. À cette époque, nos entreprises recherchaient la compétence technique des subordonnés et considéraient ces derniers comme de simples outils de production. Les qualités humaines qui leur étaient demandées étaient limitées à l'obéissance et la docilité. Les compétences étaient synonymes de connaissances et au sein du système éducatif la situation était la même.

Ce système, oui, était efficace. Le problème c'est qu'il n'a pas évolué quand les besoins des entreprises ont changé avec les modifications de leur environnement.

Il a résisté au temps et le succès aux examens repose toujours sur l'accumulation de connaissances qu'il vaut