



PAR

**Eve Chiapello (H.87)  
et Karim Medjad**

professeurs associés au Groupe HEC

## MANAGEMENT ALTER SUR LE CAMPUS >

# Un enseignement et une expertise orientés vers la réforme du management

autant que sur les équilibres écologiques vont peu à peu se révéler intolérables. Les entreprises, qu'elles le veuillent ou non, vont devoir transformer leurs modalités d'action. Nos sociétés riches occidentales affrontent des difficultés sociales inédites, avec le problème des retraites, l'accroissement des inégalités et la relégation durable de certaines catégories de la population dans une grande précarité économique. A une plus grande échelle, la dégradation des conditions écologiques de subsistance d'une grande partie des habitants de la planète est très préoccupante.

Le constat n'est pas nouveau et, face à de tels enjeux, les solutions ne s'imposent pas d'elles-mêmes. Beaucoup de bonnes volontés se sont d'ores et déjà manifestées. De nouveaux dispositifs sont expérimentés, de nouvelles activités économiques sont promues et les tentatives de rénovation sous différents aspects des liens de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes se multiplient. Mais ces initiatives restent parfois isolées, souvent méconnues, même lorsqu'elles sont couronnées de succès.

Là encore, le diagnostic a déjà été fait. Au sein des plus grands groupes, de nouvelles unités dédiées ont d'ores et déjà entrepris de coordonner, synthétiser et diffuser les initiatives disparates qui s'y sont manifestées. Des politiques volontaristes de responsabilité sociale de l'entreprise sont mises en place, des groupes de réflexion naissent ici et là...

**Une nébuleuse reformatrice est en train de se constituer sous nos yeux.** Bien sûr, les idées avancées et débattues dans ces cercles, les expériences menées resteront pour une part sans lendemain. Toutes visent cependant à répondre à des problèmes dont la réalité et l'ampleur ne font plus guère débat. C'est aux confluent des critiques, au cœur de ce foisonnement réformiste, que s'invente le management de demain. Sans préjuger des idées et des méthodes qui fini-

ront par s'imposer, il est indispensable de faire connaître aux étudiants d'HEC ces initiatives et les problématiques managériales qui les accompagnent. Nos jeunes diplômés ont en effet besoin d'être particulièrement sensibilisés aux grands enjeux socio-économiques et écologiques que les entreprises et notre société vont devoir affronter dans les prochaines décennies car ils auront à y faire face sans doute bien plus que leurs aînés. Parmi les recettes du passé, certaines valeurs sûres ne fonctionneront plus aussi bien et il faudra alors faire preuve d'audace et d'une grande ouverture d'esprit, ce que le marché de l'emploi a d'ailleurs d'ores et déjà compris. D'où la nécessité pour notre Ecole de développer les compétences entrepreneuriales, de prospective et de créativité de ses élèves, afin que l'approche reformatrice devienne une démarche managériale à part entière.

**Pour faire face à cet enjeu pédagogique majeur, il faut multiplier les angles.** HEC va donc ouvrir le champ des possibles managériaux en explorant d'autres types d'activités économiques (comme l'économie sociale) et promener ses élèves dans le temps (l'histoire) et l'espace (d'autres pays) pour leur faire découvrir ou redécouvrir d'autres logiques, d'autres méthodes, dans lesquelles ils pourront puiser pour innover à leur tour.

Associé à une telle offre d'enseignement, de l'expertise va pouvoir s'accumuler autour du campus de Jouy-en-Josas sous des formes qui restent encore largement à définir. Des enseignants ont constitué un pôle de recherche dédié et certains groupes d'anciens élèves travaillent déjà dans cette direction. A terme, des entreprises pourront souhaiter monter un observatoire ou un club des bonnes pratiques et de grands cabinets de conseil pourront trouver davantage à réfléchir ensemble à la définition d'une nouvelle offre de services leur permettant de répondre à ces enjeux. ●

**D**e nombreux cours en relation avec le développement durable sont apparus à HEC depuis quelque temps déjà. Un master dédié, de Management du Développement durable, a été créé, il y a trois ans, et divers cours optionnels sont proposés dans la grande école ou au MBA. Une étape supplémentaire vient d'être franchie avec la création d'une nouvelle majeure intitulée "Management Alter". Cette majeure, que nous co-dirigeons, sera proposée à partir de la rentrée prochaine aux étudiants d'HEC. Son sous-titre : entreprendre, innover et manager autrement. Au constat quasi unanime de la nécessité d'un développement durable, aux méthodes permettant de mieux appréhender la nature et l'ampleur de ce besoin, s'ajoute désormais la question moins consensuelle des réformes requises à l'intérieur de la firme et, si nécessaire, sans elle.

Les professeurs et les intervenants extérieurs qui assurent ces enseignements ont connu des cheminements très variés, mais tous partagent la conviction que nous sommes parvenus à un tournant historique dans l'histoire du management et que nous allons assister à des bouleversements d'une ampleur comparable à celui de l'après-guerre ou, encore, de celui des années 1970.

**Les tensions causées par notre mode de croissance sur nos systèmes** économiques et sociaux