

## BUSINESS SCHOOLS

# ZOOM SUR 7 FORMATIONS HORS NORME

Afin d'initier les managers à la navigation par gros temps, les plus prestigieuses des *business schools* ont rangé boîtes à outils et prêt-à-penser. Au menu de ces programmes atypiques : des débats philosophiques, une plongée au cœur du Moyen Âge ou l'observation de grands singes.

**Q**UOI DE COMMUN entre la visite du zoo de Londres et une formation au leadership? Accompagnés par un zoologiste et un anthropologue, la vingtaine de participants, venus de tous les coins de la planète, qui se pressent chaque année à la London Business School pour suivre le programme Proteus s'évertuent à trouver une réponse à cette énigme tout en vagabondant entre les animaux...

## 1 LA LONDON BUSINESS SCHOOL EN VISITE AU ZOO

« Étudier le comportement des singes est un moyen de réfléchir à la place de l'espèce humaine, aux relations entre l'homme et la nature et à la manière dont les rapports sociaux se manifestent dans des cultures différentes. En les plongeant dans cet environnement surprenant, notre but est d'ouvrir l'esprit des participants, de les inciter à s'interroger sur leur rôle, sur leur mission et sur leur responsabilité », explique Nigel Nicholson, le responsable de ce programme hors normes.

La visite du zoo n'est d'ailleurs qu'une entrée en matière. Suit une promenade dans les docks de Londres, propice à des développements sur les transformations économiques et l'impact

de la globalisation. Viennent ensuite les visites des laboratoires de l'université de Cambridge, de théâtres ou de galeries de peinture, prémices à une réflexion sur la créativité scientifique et artistique. Et avant de quitter les bords de la Tamise, chaque membre du groupe bénéficie d'un soutien personnalisé pour rédiger une sorte de « feuille de route » fixant, à la lumière de ses découvertes, de nouveaux objectifs professionnels, mais aussi personnels.

« Créée il y a dix ans, cette formation est encore plus d'actualité depuis la crise de 2008. Élargir son angle de vision est devenu indispensable à l'heure où nombre de dirigeants se posent des questions sur les modèles économiques, la domination de la finance, la catastrophe écologique, et sont en quête de valeurs », ajoute Nigel Nicholson.

## 2 SOLVAY CONVOQUE LES PHILOSOPHES

Nombre d'établissements européens ont mis en place des formations décalées où les cours magistraux laissent la place aux discussions avec des chercheurs dans des disciplines qui n'ont rien à voir avec le management. Le programme Management et philosophies lancé par Solvay Business School à Bruxelles est à cet égard un véritable succès. Ce cycle de neuf journées al-

terne témoignages de dirigeants et mises en perspective par un philosophe des problématiques du monde de l'entreprise.

Parmi les « best of » reconduits en 2012, l'échange remarqué entre le PDG d'Umicore, une multinationale belge spécialisée dans les métaux, qui expliquait ses difficultés d'implantation en Asie, et le sinologue François Julien. Autre temps fort : la discussion entre le responsable du bureau bruxellois du Boston Consulting Group et l'anthropologue Pierre de Maret sur la comparaison entre le fonctionnement des conseils d'administration et l'attitude des... pygmées. Avis aux intéressés : la formule sera bientôt dupliquée à l'ESCP-Europe.

## 3 SAÏD VOYAGE AU MOYEN ÂGE

A Saïd, la *business school* de l'université d'Oxford, c'est une historienne spécialiste du Moyen Âge qui accompagne les participants de l'Oxford Scenario Programme dans leurs cogitations sur la définition de leurs orientations stratégiques. « L'idée est de leur montrer comment, à l'époque, la question de la prospective était envisagée et en quoi le passé peut nous aider à déchiffrer le futur », met en avant Rafael Ramirez, directeur de cette formation de cinq jours, qui n'hésite pas non plus à

convoquer des neurologues ou des spécialistes de l'environnement dont les exposés sur le fonctionnement du cerveau ou les écosystèmes ponctuent les discussions autour d'études de cas. Ce programme comporte un volet très pratique axé sur la présentation de la méthodologie de « planification stratégique ».

Toutefois, l'objectif n'est pas de fournir des recettes, mais un canevas montrant comment des événements extérieurs aux entreprises ont des incidences majeures sur leur développement. Cerise sur le gâteau : le petit groupe a l'opportunité d'utiliser ses nouvelles bribes de savoir en conseillant une entreprise réelle qui s'en remet à eux pour définir sa stratégie.

« Nous avons travaillé pour une ONG de Londres qui fait la promotion de l'art dans les prisons, en nous interrogeant par exemple sur les conséquences de la crise économique sur la poursuite de cette activité dans la mesure où les subventions publiques sont aujourd'hui menacées, met en avant Martin Meyer, consultant chez PMP, un cabinet de conseil en stratégie à Paris. D'autre part, nous avons étudié l'évolution de l'opinion publique par rapport à la question des prisonniers, qui montre que celle-ci est moins ouverte qu'avant à l'intérêt de telles activités. D'où la nécessité pour



cette organisation de revoir son modèle de fonctionnement et d'élargir le champ de ses interventions. Cette façon de travailler apprend à être plus agile », ajoute ce spécialiste des transports, qui a suivi le programme au printemps dernier.

#### 4 L'IMD COCITE AU BORD DU LEMAN

La crise n'a pas seulement inspiré les *business schools* dans la rénovation de leurs programmes, elle a aussi profondément modifié la manière de dispenser des connaissances. Dans un monde au bord de la crise de nerfs, inutile de passer des heures à disséquer des concepts si, une fois sortis du cours, les participants ne savent pas comment les appliquer dans des situations évoluant à toute allure. Dans les nouvelles formations, la diffusion de connaissances théo-

riques est réduite au minimum afin de laisser le plus de place possible à la pratique.

Dans son programme One Planet Leader développé avec le WWF, l'IMD a concentré les fondamentaux du développement durable dans un cours diffusé en e-learning deux mois avant que les participants se retrouvent pour quatre jours au bord du lac Léman. Une façon de consacrer cette retraite studieuse à la recherche de solutions concrètes cherchant à concilier responsabilité sociale et business. Professeurs et défenseurs de l'environnement expliquent à des cadres venus de différents horizons comment intégrer ce nouveau challenge dans leurs activités.

« L'avantage de cette formation par rapport à d'autres centres sur le même thème est d'être opérationnelle et très sou-

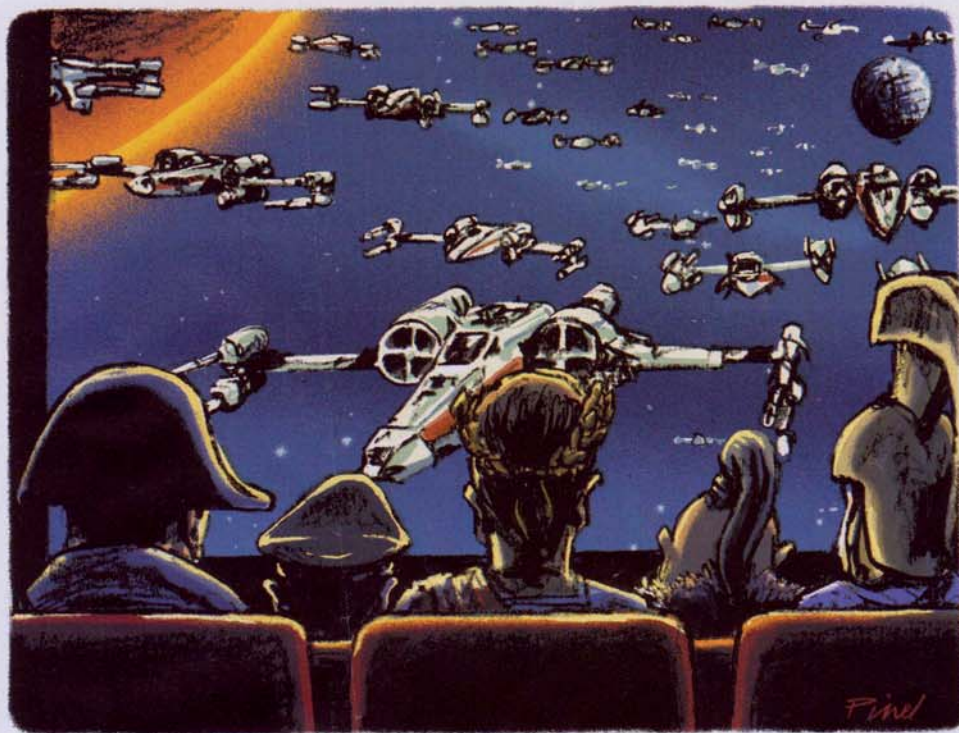
ple. Les sujets abordés varient en fonction des attentes des participants, se souvient Stéphanie Demay, aujourd'hui directrice développement durable chez General Mills Europe, qui l'a suivie il y a trois ans. Une journée a ainsi été consacrée au secteur textile. En amont, des responsables de WWF nous avaient fait un point sur le coton, nous rappelant les besoins en pétrole pour la fabrication des pesticides, nous dressant la liste des espèces menacées par le développement de cette monoculture ou nous ouvrant les yeux sur la réalité des relations sociales dans les grandes plantations. A partir de ces données, il nous fallait imaginer sur quels leviers nous appuyer pour limiter l'impact du secteur textile sur son environnement. »

Certaines des pistes évoquées ne sont pas propres à un seul

secteur d'activité. C'est pourquoi cette réflexion alimentée par l'ensemble des participants bénéficie à tous. Les discussions comme les échanges de bonnes pratiques ne s'arrêtent pas à la fin des cours. Elles continuent dans le cadre d'un réseau qui fédère près de 400 cadres passés par ce cursus comme par d'autres formations lancées depuis dix ans par le WWF. Les membres de ce réseau peuvent également participer régulièrement à des *Webseminars* concoctés par l'IMD et le WWF afin de tenir à jour leurs connaissances et alimenter leur réflexion.

#### 5 HEC REJOUÉ « L'ÉTOFFE DES HÉROS »

Le programme de cinq jours *Leading Strategies for Outstanding Performance*, créé par HEC il y a deux ans et centré sur la stratégie, est aussi révélateur ➤



➤ des nouvelles tendances. Ici, pas de cours magistraux, les concepteurs ont remis les boîtes à outils et les PowerPoint, remplacés par de nouveaux supports vidéo qui frappent davantage les esprits.

Une méthode « coup de poing » qui ne laisse pas indifférent : « Nous avons été immédiatement mis dans le bain. Lors d'un des premiers cours, l'intervenant qui nous passait des extraits des films *Gandhi* ou *Apollo 13* commentait en même temps qu'elles défilaient les images pour nous expliquer comment les héros que nous voyions sur l'écran avaient construit leur stratégie », illustre Gilles Bordes-Pages, directeur des relations stratégiques d'Air-France KLM, qui a fait partie de la première promotion.

Cette présentation terminée, les participants travaillent ensuite sur des exemples d'entreprises à partir desquels s'engagent des débats entre pairs sous l'œil attentif de l'enseignant qui intervient pour encadrer la discussion. « On avait l'impression

que nos échanges étaient à la base du cours, et non l'inverse », ajoute ce manager qui a depuis expérimenté cette méthode lors de réunions avec les membres de son équipe ou de conseils d'administration. « J'ai compris comment utiliser la force des autres et tirer partie de la diversité des opinions pour dégager de ces échanges une vision d'ensemble », continue ce dirigeant. Ce programme a d'ailleurs un tel succès que HEC vient de décider de le proposer dès cette année en français.

## 6 JUDGE MET LES MAINS DANS LE CAMBOUIS

Il n'y a pas que les formations générales au management qui ont été ripolinées. Les spécialistes sont aussi conviés à aller au charbon. Apprendre en faisant, tel est en effet le leitmotiv du programme Cambridge Financial Certificate of Achievement, réservé aux financiers d'entreprise, que vient de lancer Judge, la *business school* de l'université de Cambridge.

Une formation confiée à Ra-

ghavendra Rau, professeur d'origine indienne passé par de nombreuses institutions prestigieuses – Berkeley, UCLA... – et repéré comme un des « experts de la semaine » pour une série lancée par le *Financial Times*. « Il y a une grande différence

entre connaître des concepts et les comprendre. Ce cours en deux parties de quatre jours est centré sur la mise en pratique. Comment par exemple faire face à une restructuration quand, du jour au lendemain, votre entreprise est au bord de la faillite et que vous devez licencier dans l'urgence 30 % des salariés? » lance le responsable, qui s'applique à transférer sa propre pratique : il a dû lui-même faire face à une telle situation. En 2008, il était en effet à la tête de Barclays Global Investors à San Francisco, touché de plein fouet par la crise financière.

## 7 L'INSEAD S'ESSAIE AUX JEUX DE RÔLE

À l'Insead, ce sont les cadres gérant des équipes à distance qui sont incités à se jeter dans la piscine. Les managers suivant le programme Managing Global Virtual Team ont tout loisir de s'entraîner en participant à différents jeux de rôle ou autres exercices de simulation après avoir appris les quelques règles d'usage directement issues des travaux de recherche de l'institution de Fontainebleau. L'établissement est aujourd'hui l'un des rares à phosphorer sur ce thème, de plus en plus en vogue dans les entreprises.

« Au centre des travaux de groupe : comment instaurer la confiance entre les membres d'une équipe dont la spécificité est de ne jamais, ou rarement, se rencontrer? Le problème est complexe quand on sait que l'homme est avant tout un animal social qui a besoin de travailler entouré des autres », insiste Erin Meyer, la directrice de ce programme.

Un questionnaire qui pourrait bien inspirer les prochaines conférences de Solvay, ou alimenter les conversations dans les allées du zoo de Londres...

© LAURENCE ESTIVAL

## Combien ça coûte ?

- \* Proteus, Londres : **12 820 €**
- \* Management et philosophies, Bruxelles : **5 950 €**
- \* Oxford Scenario Programme : **5 600 €**
- \* One Planet Leader, Lausanne : **7 740 €**
- \* Leading Strategies for Outstanding Performance, HEC : **6 250 €**
- \* Cambridge Financial Certificate of Achievement : **9 000 €**
- \* Managing Global Virtual Team, Insead : **7 800 €**