

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



© DR

**Président de l'EM Strasbourg, Patrick Hetzel est l'un des plus fins connaisseurs du monde de l'éducation : il fut 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, élu député Les Républicains du Bas-Rhin cette même année et réélu en 2017.**

**Olivier Rollet : Qu'est-ce que représente la Fnege pour vous ?**

**Patrick Hetzel :** Une fondation qui a eu un rôle décisif pour assurer le développement de l'enseignement de la gestion en France, notamment en finançant des bourses d'études, depuis 50 ans. Une fondation qui fédère tout l'univers de la gestion, au-delà des tensions entre les universités et les Grandes Écoles, pour être un lieu de dialogue. Si aujourd'hui la France n'a pas à rougir de sa place dans l'enseignement de la gestion, si sa production académique est reconnue, c'est grâce au rôle décisif de la Fnege comme d'institutions capables d'attirer les étudiants étrangers.

**O. R. : 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 ?**

**P. H. :** 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.

**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 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 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 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'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. 🍷