

■ HEC JEUNE MANAGER ■

UN NOUVEL ÉLAN

Programme d'alternance d'un an en entreprise entre première et deuxième année, HEC Jeune Manager retrouve un élan nouveau. Le moyen : un véritable accompagnement mis en place par quatre professeurs passionnés qui nous présentent leur démarche.

27



GROUPE HEC AUDIOVISUEL

Joël Pinkham, directeur des relations avec les entreprises au Groupe HEC, avec des Jeunes Managers.

Au moment de la création du programme HEC Jeune Manager, on présupposait qu'un an de travail en entreprise entre la première et la deuxième année de scolarité à HEC transformerait si bien les étudiants qu'ils en revien-

draient plus au fait de ce qu'est une entreprise, plus conscients de la complexité des relations humaines, dans un environnement hiérarchique, plus motivés pour profiter des enseignements de management qui leur seront dispensés en deuxième et troisième

années, plus « mûrs »... pour tout dire plus « professionnels » dans leur travail comme dans leurs exigences vis-à-vis d'eux-mêmes, de leurs camarades et de leurs professeurs. Pourtant, l'expérience des premières années (1987-1991) a montré qu'il ne suf-

fit pas d'être plongé pendant un an dans la vie professionnelle pour apprendre et en tirer tout le bénéfice attendu. Ce constat a rendu nécessaire la mise en place d'un dispositif pédagogique qui facilite la mise en perspective de l'ensemble des expériences afin que cha- ▶

ILS ONT ACCUEILLI DES HEC JEUNES MANAGERS...

SYLVAIN DENIS,
chef du service
Accords internationaux
d'Air France :

« Pourquoi un Jeune Manager, pendant un an, au service des Accords d'Air France ? Ce service traite des dossiers bien individualisés, pays par pays, compagnie par compagnie, dans le cadre d'une stratégie et d'instructions globales. Cela permet de confier des dossiers à des individus en binôme. Un Jeune Manager peut donc intervenir avec un esprit curieux et des idées neuves. En même temps, il peut se livrer à des travaux de réflexion en s'appuyant sur une expérience concrète que, seule, la longue durée du séjour en entreprise permet d'acquérir. Enfin, nous souhaitons pouvoir garder un contact avec lui durant sa scolarité, afin qu'il nous fasse part de ses réactions face aux connaissances acquises par rapport à ce qu'il a vu durant son activité professionnelle. Peut-être, enfin, reviendra-t-il dans l'entreprise ! »

MICHEL PENICAUT,
responsable des
ressources humaines de la
Sneema :

« Sneema connaissait depuis plusieurs années le programme Jeune Manager proposé par HEC à ses élèves. Nous avons eu l'occasion de vérifier la "valeur ajoutée" par cette expérience d'entreprise à la formation dispensée par l'École au travers de récentes

embauches. En 1992, nous avons décidé d'offrir quelques sujets relevant du marketing, de la gestion et de la finance. Le nombre et la qualité des candidats ont rendu le choix difficile. Quatre Jeunes Managers sont actuellement dans nos murs et confirment nos attentes. Nous sommes heureux de voir là l'intérêt porté par les jeunes des grandes écoles de gestion à l'industrie de haute technologie et de mesurer, une fois de plus, tout ce que peut apporter à la formation de nos futurs managers une alternance bien comprise. »

HENRI LACHMANN (61)
PDG de Strafor-Facom

« J'ai accueilli le programme HEC Jeune Manager avec énormément d'intérêt et mes collaborateurs ont intégré avec enthousiasme au sein de leur département un des vôtres en 87/88 et deux autres pour la période 88/89. Je suis sincèrement convaincu que le programme HEC Jeune Manager est une opportunité exceptionnelle pour les étudiants de mieux profiter de leur enseignement. Je suis fervent partisan de la formation duale, c'est-à-dire de la construction de produits pédagogiques communs entre l'École et les entreprises. Écoles et entreprises doivent se compléter. Les entreprises peuvent apprendre aux jeunes le savoir-faire, le "savoir faire-faire" et un peu de "savoir-être". »

cun en tire le maximum d'enrichissement personnel. En outre, chaque année, quelques expériences difficiles sont vécues par les étudiants et il importe que celles-ci soient, comme les autres, sources d'apprentissage.

Le groupe des étudiants concernés est donc réuni quatre fois dans l'année pour de petits séminaires de un à trois jours :

- le premier, juste avant de partir,
 - le deuxième, après un à deux mois de stage,
 - le troisième après six mois de stage,
 - le dernier, à leur retour sur le campus de Jouy-en-Josas.
- Ces séminaires sont l'occasion pour les étudiants d'échanger sur leurs expériences, de partager des problèmes vécus au quotidien et de tenter de les comprendre en commun et avec l'aide de leurs professeurs, de mettre à distance ce qu'ils vivent afin de comprendre mieux ce qui est en train de se passer dans leur vie tant professionnelle que personnelle.

À LA RECHERCHE DE GRILLES D'ANALYSE

Maître mot de notre démarche, le verbe « comprendre » : comprendre ce que l'on vit, comprendre les



Le programme HEC Jeune Manager aura été l'occasion (moussolée de Lénine) de découvrir en profondeur la soci

situations qui sont difficiles, bizarres ou étranges, comprendre pourquoi les gens réagissent comme ils le font... Les étudiants l'entendent d'ailleurs bien ainsi quand ils sont amenés à nous contacter en tant que tuteurs. Souvent déclenchée par une période ou des événements difficiles, leur demande n'est pas une demande de maternage ou de protection ; ils veulent discuter de ce qu'ils vivent, confronter leur analyse à une autre ; en bref, ils sont avides de compréhension. Les séminaires sont centrés sur la relation que chaque individu entretient avec l'organisation où il travaille, et l'un de leurs objectifs est de faire comprendre que chacun se construit sa relation avec son entreprise, notamment à travers l'image qu'il se fait de celle-ci. En terme de dispositif, les étudiants sont ainsi

Henri
Lachmann (61)
« HEC Jeune Manager
est une opportunité
exceptionnelle. »



QUELQUES EXEMPLES DE MISSIONS « JEUNES MANAGERS » 1992-93

Jean-Michel Ledeur, vente de biens d'équipement chez l'Air Liquide
François Serrano, formalisation des éléments juridico-financiers lors de la mise en place des garanties financières et de la mise au point des contrats à la Sneema
Frédéric Riva, participation aux missions confiées au service trésorerie, à l'établissement des prévisions de trésorerie, contrôle de l'application des frais bancaires au Monde
Marc-Olivier Euvrard, participation à la gestion du centre de compensation des règlements internationaux à Saint-Gobain
Eric Marchandise, simulation des bases économiques du développement du transport aérien à la Sneema
Yann Le Fur, assister l'équipe gérant un portefeuille de participations et réalisant des opérations d'ingénierie financière chez Paribas
Alexandre Le Fur, missions d'audit chez Arthur Andersen
Guillaume Dauchy, modélisation informatique des nouveaux instruments financiers, conception et modélisation de schémas de financement de grands programmes immobiliers d'entreprises chez Indosuez

LA DIRECTION DES ÉTUDES MANAGERIALES
 L'ÉCHÉLON MOYEN

nisations qu'ils ont étudiés lors de leur première année sur le campus. Nous les renvoyons à ces documents comme nous essayons de leur ouvrir de nouveaux espaces de lecture.

L'ensemble de ce suivi pédagogique, qui constitue un véritable « espace transitionnel » (porteur de sens et de développement créateur), renforce la spécificité du programme Jeune Manager – dont la responsable est Monique Sassier – et tente de faire en sorte que le meilleur soit tiré de cette expérience d'un an en entreprise.

amenés à présenter, au début de chaque séminaire, les images (au sens propre) de leurs organisations, images faites de collages et de dessins qu'ils commentent à tous leurs camarades. L'intérêt de ces séminaires réside en grande partie dans les temps d'écoute et de partage d'expériences que les étudiants se donnent. Par ailleurs, nous avons constaté que les étudiants étaient demandeurs de concepts, de théories et de grilles d'analyse susceptibles d'éclairer les questions qu'ils se posent.

APPRENDRE À SE SITUER

Lors du dernier séminaire, nous avons ainsi parlé de la légitimité et de l'autorité des cadres, des phénomènes de résonance qui font que l'on vit parfois de façon très aiguë des événements qui ne rencontrent pas le même écho chez les autres, du fait que l'entreprise est un monde complexe qui ne peut se réduire à une simple structure rationnelle, qu'il y circule aussi des valeurs et du sens ou, en terme de pathologie, que ces courants de signification manquent parfois de vigueur ou de clarté pour les gens qui les vivent au quotidien. Les séminaires sont ainsi l'occasion pour les étudiants de redécouvrir les textes de psychosociologie des orga-



Les étudiants du programme sont réunis en séminaire quatre fois dans l'année.

sionnelle. Car il s'agit bien de séminaires de réflexion sur la vie professionnelle de chacun, et d'échanges dans un contexte d'écoute sans pression ni concurrence.

Notre espoir à plus long terme est que les étudiants comprendront qu'ils sont responsables de la relation qu'ils se construisent avec l'entre-

prise où ils travaillent, que celle-ci n'est pas une réalité totalement extérieure à eux et donc subie, et par ailleurs qu'ils continueront à interroger ce qu'ils vivent régulièrement pour mieux se situer personnellement.

Gilles Amado,
 Eve Chiapello, Michel Fiol
 et André Solé

DES JEUNES MANAGERS TÉMOIGNENT...

VIRGINIE BECK,
 en 2^e année d'HEC
 (Jeune Manager 1992)
 « 1^{er} juillet 1991 : je suis accueillie à Chérévétievo par Sacha, l'un des chauffeurs de MCM Moscou. C'est l'été, la grande majorité des Moscovites est "à la datcha", ceux qui restent sont écrasés par la chaleur : difficile de juger de leur efficacité ! Mais peu importe, la presse, les conseils des amis et l'expérience quotidienne m'apportent des renseignements précieux sur la manière de survivre et le monde des affaires. La méfiance reste de règle. Difficile de bien choisir ses partenaires : l'entreprise d'État, pachyderme immobile mais rassurant, ou les "Golden Russes", nouveaux intermédiaires ou entrepreneurs indépendants qui promettent tout l'or du voisin. C'est pourquoi MCM sélectionne les opportunités et les partenaires pour ses clients occidentaux. Au fur et à mesure des événements politiques et des réformes économiques qui jalonnent

1991 puis 1992, le bureau accueille de nouveaux collaborateurs, l'environnement commercial gagne en qualité et en crédit, et MCM est chargé d'organiser de grands projets, par exemple la création à Paris d'un fonds de financement de la recherche fondamentale russe par le président de l'Académie des Sciences de Russie. Cette expérience m'apporte une excellente maîtrise de la langue courante et commerciale. Elle me permet aussi d'acquérir beaucoup d'intuition dans les contacts avec les partenaires économiques russes, ainsi qu'une plus juste appréhension des qualités et des problèmes de l'entreprise. »

ANDRÉ HADDAD ET INGRID KELLER
 en 1^{re} année d'HEC
 (Jeunes Managers 93)
 « Vivre un an comme jeune cadre au sein d'une équipe, c'est prendre conscience que l'entreprise est avant tout le résultat de l'interaction et des conflits entre les

individus qui la composent. Considérés comme des coéquipiers à part entière, les Jeunes Managers se retrouvent face à des responsabilités réelles, qu'elles soient opérationnelles ou fonctionnelles. Ce qui leur permet de faire des découvertes passionnantes sur des secteurs économiques et des métiers qui ne suscitaient peut-être pas à priori leur enthousiasme. Mais nous sommes conscients que nous jouissons d'un statut particulier. Acteurs à part entière dans la vie de l'entreprise, nous sommes aussi des observateurs privilégiés. Ce statut particulier peut nous amener parfois à être des briseurs de tabous. Les Jeunes Managers de la promotion 94 sont dans l'ensemble enchantés de leur expérience. Tous s'accordent à dire que ce contact privilégié avec la vie active a considérablement enrichi leur perception de leur vie de cadre, à la fois sur le plan professionnel et sur le plan personnel. »