



T. Teaching Impact
The Future of Learning and Teaching

Former des leaders de demain après le Covid-19

ESCP Impact Paper No. 2020-70-FR

Léon Laulusa
ESCP Business School

[Former des leaders de demain après le Covid-19

Léon Laulusa
ESCP Business School

Abstract

La crise sanitaire du Covid-19 révèle que nous entrons dans une nouvelle normalité de laquelle un nouveau paradigme de société semble émerger. Après avoir décrit les contours de celui-ci, nous proposons de revoir ses implications pour l'enseignement afin de former les leaders de demain. Nous présentons ensuite la philosophie de l'enseignement fondée sur le triptyque : apprentissage, acquisition d'expertise et comportements à adopter en tant que futurs leaders responsables. Enfin, nous analysons les trois domaines de compétences impératives que sont les techniques managériales, les aptitudes relationnelles et décisionnelles.

Keywords: Crises, Globalisation 4.0, Paradigme, Leadership, Compétences

Former des leaders de demain après le Covid-19

Au cours de ses deux siècles d'existence, ESCP Business School a traversé différentes crises ainsi que les quatre grandes révolutions industrielles et a su adapter ses enseignements pour préparer les futurs leaders. La crise sanitaire actuelle révèle que la nature et la priorité de nos opérations changent. La gestion des situations exceptionnelles devient une activité régulière et normale. Et la gestion des opérations courantes devient une activité exceptionnelle (Laulusa, 2009). Nous entrons dans une nouvelle normalité et une société avec un nouveau paradigme semble émerger. Après avoir décrit les contours de celui-ci, nous proposons de revoir ses implications pour l'enseignement dans les écoles de commerce formant les leaders de demain.

Nouveau paradigme de la société

Vers quel nouveau monde tendons-nous? Qu'attendons-nous de ce nouveau monde?

Un monde en perpétuelle mutation

Notre monde est marqué par deux grandes mutations.

D'abord, nous constatons une récurrence de différentes crises¹ qui se conjuguent ou se succèdent. Depuis la création de ESCP Business School, en 1819, on peut rappeler des crises politiques comme celle européenne du Printemps des peuples de 1848, des crises économiques comme celle de la Grande Déflation en 1873 ou encore celle de la Grande Dépression de 1929. Pour les crises militaires, on peut mentionner les Guerres Mondiales de 1914 et de 1939, sans oublier les crises migratoires qui s'ensuivent. Plus récemment, nous vivons l'émergence de crise écologique et identitaire. Et maintenant, c'est une nouvelle crise sanitaire mondiale sans précédent avec le Covid-19²! Elle bouleverserait plus de 2,6 milliards d'actifs selon l'Organisation Internationale du Travail³.

Il est dit que le moment de leur apparition est imprévisible. Pourtant, ces crises sont souvent la conséquence de nos actions et non-actions.

Ensuite, nous observons la mondialisation 4.0 qui est accélérée par la quatrième révolution industrielle portée par les technologies numériques, l'intelligence artificielle et les systèmes de cyber-physiques. Le village mondial devient interconnecté, la circulation des flux physiques se combine aux flux virtuels. Les données massives (« big data ») sont rendues plus accessibles, leur partage est accéléré, voire quasi-instantané. Les industries s'accaparent ces nouvelles technologies pour en tirer profit. Et apparaissent des néologismes tels que la Fintech (finance+technologie), l'Edtech (éducation+technologie), la Proptech (*property+technology*) pour l'immobilier, la Biotech (biologie+ technologie) et la Foodtech pour l'alimentation. Les avancées et les opportunités surprennent. Par exemple, Impossible Foods, une licorne californienne fondée en 2011, a créé des viandes et des

¹ sanitaire, sécuritaire, économique, sociale, migratoire, identitaire, sociétale, écologique, etc

² avec 205 pays affectés selon le Centre Européen de prévention et de contrôle des maladies au 18 avril 2020

³ selon le communiqué du 7 avril 2020

fromages végétaux pour limiter l'impact carbone et a réussi à lever 1,2 milliard de dollars depuis sa création jusqu'en mars 2020.

L'économie devient de plus en plus ubérisée ; on parle de « gig economy », une économie axée sur le paiement à la tâche et favorisant les micro-entrepreneurs qui peuvent travailler pour plusieurs sociétés à la fois. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) devient un enjeu majeur dans ce monde en transformation. L'inclusivité et la diversité sont une richesse pour la créativité et le progrès de la Société. Rocio Lorenzo et *ali*. (2017) ont étudié 171 sociétés européennes et ont montré que la diversité favorise l'innovation.

Vers un nouveau modèle de société

Dans ce contexte de grandes mutations, un consensus semble émerger en faveur d'un nouveau modèle de société homo oeconomicus, différent du capitalisme actuel, comme illustré par ce titre du Financial Times du 18 septembre 2019 sur la réinitialisation du capitalisme: « Capitalism : time for a reset ».

Dans notre société moderne, la croissance économique a souvent été associée à plusieurs phases de capitalisme et plusieurs modèles de création de valeur : tout d'abord, un capitalisme industriel, avec l'accumulation des profits, et où les actifs productifs sont principalement valorisés; on observe ensuite un capitalisme propriétaire, réalisé sur des rentes à générer, puis un capitalisme financier, où la création de richesse est fondée sur la robustesse du modèle financier actualisant la trésorerie future. Après, ont prédominé le capital humain (managérial) où les compétences humaines et de commandement sont appréciés, et le capitalisme entrepreneurial, où la création destructive de Schumpeter est mise en exergue. Aujourd'hui, on peut parler d'un capitalisme technologique, numérique et des données, où la création de valeur repose sur des dimensions immatérielles, la plateforme digitale et le nombre d'utilisateurs fidèles.

Mais alors quel est le capitalisme du futur ou le futur capitalisme, moteur d'une croissance durable et inclusive ? Difficile d'y répondre tant cela engage de multiples parties prenantes au sein d'une société.

D'une part, nous savons ce que nous voulons et ce que nous ne voulons pas pour notre société. Sans être totalement objectifs et exhaustifs, nous désirons une société épanouie, développée, paisible, solidaire, respectueuse de et en harmonie avec la nature, avec une population en bonne santé et qui vivrait mieux et plus longtemps. *Ite missa est* ! (La messe est dite !). Nous ne voulons pas subir ces différentes crises, pourtant leur survenance paraît inéluctable. Les phénomènes turbulents et perturbateurs deviennent une nouvelle forme de normalité de la société. Cela conduit certains pays à redéfinir la globalisation en termes de dépendance ou d'indépendance vis-à-vis d'autres pays sur le processus de production et d'approvisionnement des biens jugés prioritaires et essentiels. La priorité des firmes n'est plus l'avantage compétitif mais en premier lieu la diversification des risques et la souveraineté.

D'autre part, ce nouveau modèle de capitalisme se fonderait sur un paradigme inclusif et soutenable, aux multiples partenaires responsables. Ce disant, il se rapproche de la théorie du capitalisme des parties prenantes⁴ évoquées par Edward Freeman et *ali*. (2007). Selon

⁴En réalité, le terme « parties prenantes » est d'abord un concept de management stratégique rappelé par Freeman dans son ouvrage de 1984 *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (rééd. Cambridge, 2010)

cette théorie, la création de valeur n'est plus destinée prioritairement aux actionnaires-propriétaires mais à toutes les parties prenantes : les managers, les salariés, les investisseurs, les clients, les fournisseurs, l'Etat et toutes les autres communautés qui ont une relation, un parti pris, ou un enjeu avec la firme. Comme le rappellent ces auteurs, le fondement du « capitalisme des parties prenantes est basé sur la liberté, les droits et la création par un consentement des obligations positives » (2007, p.311). Ce capitalisme propose six principes : la coopération, l'engagement, la responsabilité, la complexité humaine, la création en continue, la compétition émergente (Freeman et ali., 2007). Mais les auteurs n'abordent pas l'impact essentiel de l'environnement dans ce modèle. Pour y pallier, une proposition serait une création collective de valeurs au pluriel : humaines, économiques, sociales et écologiques. Aux dimensions humaines et organisationnelles des parties prenantes, s'ajoute la dimension environnementale fondamentale qu'est la nature. Comme il est dit, « sans nature, pas de futur ». La création de valeurs serait alors la maximisation d'une performance triptyque, de l'entreprise, du bien-être du personnel et de la durabilité de l'environnement dans le cadre d'une prospérité collective.

Quels enseignements pour former des leaders de demain

Dans ce contexte, comment doit-on préparer des leaders de demain ? Nous rappelons d'abord la philosophie de l'enseignement puis nous évoquons les nouvelles compétences impératives requises demain.

La philosophie de l'enseignement

Toute école de commerce se doit de préparer les futurs managers et leaders à naviguer dans un monde VICA⁵. Trois principes combinés sous-tendent la philosophie de l'enseignement.

Pour comprendre le monde d'aujourd'hui et de demain, les écoles de commerce doivent fournir des connaissances pluridisciplinaires et privilégier l'omniscience : on parle ici de **savoir-quoi**. Il s'agit de partager et d'échanger sur les meilleurs principes et théories pour permettre aux apprenants d'une part de concevoir leur propre modèle de pensée, leur grille d'analyse du monde et d'avoir une vision globale, transversale et interconnectée d'un problème, et d'autre part, de s'adapter dans un environnement imprévisible et de mieux se mouvoir entre les cultures.

Le deuxième principe est l'acquisition de doubles compétences, une expertise hybride dans un environnement multiculturel : on parle de **savoir-comment**. Depuis plusieurs années, ESCP Business School met par exemple en place des partenariats académiques complémentaires selon sa stratégie *ABCDE* (Art, Business, Cultures, Diplomacy and Engineering) avec quelques unes des meilleures institutions, en France et dans le monde. Cela permet aux étudiants d'élargir et de pratiquer d'autres compétences et d'acquérir d'autres modes de raisonnement.

Le troisième principe a trait aux bons comportements, aux bonnes attitudes attendues des futurs leaders : on parle de **savoir-être** qui peut découler de la combinaison des deux premiers, le savoir-quoi et le savoir-comment. Les écoles de commerce doivent faire travailler les apprenants sur les postures de leadership, sur le sens donné au travail, leur

⁵ Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu

contribution à la société, les valeurs qui les animent et qui les engagent envers la société pour l'impacter positivement et concevoir une société plus juste, plus durable et plus innovante.

Les compétences impératives de demain

Ces trois principes orientent notre enseignement des compétences requises dans l'avenir. Si nous ne pouvons pas prédire les métiers de demain, nous savons que ceux-ci seront fortement associés aux nouvelles technologies émergentes telles que l'IA, le Machine Learning, l'IoT, la robotique, la réalité virtuelle et augmentée (Mueller et ali., 2019). Johnson et Suskewicz (2020) suggèrent une autre approche, celle du *future-back thinking* pour déterminer les compétences impératives du leadership de demain. De fait, nous pensons aussi à une boucle itérative où ces compétences impératives transformeront notre futur.

Dans ces perspectives, trois principaux domaines de compétences sont à développer pour le management et le développement des organisations.

Le premier domaine est lié aux **disciplines managériales et techniques**, les *hard skills* dont l'organisation toute entière a besoin pour se développer et créer de la valeur auprès des clients et maintenant des parties prenantes. Ces compétences ont été traditionnellement calées sur les fonctions managériales d'une organisation comme la stratégie, le marketing, la vente, la production, l'innovation, les ressources humaines, la communication, la comptabilité, le contrôle de gestion, la finance, la logistique et les technologies du système d'information. Nous observons aujourd'hui l'évolution organisationnelle des firmes; leur organisation est moins sous forme de U (unité hiérarchique), ou de M (matricielle) mais plutôt en P (Plateforme)). Dans cette configuration, les fondamentaux des nouvelles compétences techniques resteront probablement les mêmes que pour les compétences traditionnelles.

Ce qui va changer est d'une part, de posséder des multi-spécialisations ou multi-compétences augmentées. Il s'agit de l'acquisition et de la pratique d'un savoir-technique interdisciplinaire ou transdisciplinaire qui prend en compte des enjeux ayant des impacts futurs comme la transition écologique et les systèmes cyber-physiques. On demandera à un candidat pour une fonction financière de maîtriser par exemple à la fois la finance verte, les systèmes embarqués, l'éthique et la conformité et ceux-ci dans un environnement multiculturel et de télétravail. Les compétences d'une fonction ne sont plus seulement approfondies de manière verticale mais aussi de manière transversale. D'autre part, il convient d'adapter sans cesse et de rendre agile ces nouvelles compétences techniques pour la résolution créative de problèmes complexes. La créativité, l'innovation technique et managériale sont mises en valeur. En période de crise sanitaire, la priorité du management des opérations est de concevoir de la flexibilité dans le processus de production à partir d'une stratégie opérationnelle de couverture (dite « hedging operations ») pour gérer les incertitudes en trouvant par exemple des sources alternatives d'achat de produits et en identifiant des circuits courts de livraison. A l'avenir, les systèmes cyber-physiques (CPS) permettront de piloter une production autonome, agile et adaptable en fonction des conditions externes. On mobilise ici l'intelligence technique et technologique qui a trait notamment à l'apprentissage de compétences ABCDE (AI, Big Data, CPS, Design, Ecology).

Le deuxième domaine porte sur les **compétences relationnelles fondamentales** à accroître. On se focalise ici sur l'intelligence interpersonnelle, culturelle, émotionnelle,

sociale qu'un leader doit maîtriser. Il s'agit de développer différentes aptitudes. On peut citer par exemple la capacité de résilience face à l'adversité, celle de répondre à différentes situations culturelles et interpersonnelles de travail, celle de négocier, de communiquer vis-à-vis des parties prenantes, celle de créer un réseau, de mobiliser et dynamiser une équipe multiculturelle. Ces aptitudes présupposent, d'une part l'apprentissage de concepts associés comme le pouvoir, le respect et la confiance dans différents univers culturels. D'autre part, la crise sanitaire actuelle renforce l'apprentissage des relations interpersonnelles à distance. Développer des liens sociaux (« social bonding ») est d'autant plus essentiel que le rôle d'un leader sera de créer, fédérer et d'influencer une communauté de leaders au sein de son organisation. Initier ces liens en mode télétravail deviendra une compétence très recherchée. Au-delà des relations humaines, l'avenir nous amène à co-opérer, à interagir avec les robots, à inventer une nouvelle forme d'aptitude relationnelle. Le jour où la reconnaissance faciale via l'intelligence artificielle identifiera les émotions subjectives d'un individu, la compréhension et l'apprentissage de l'interaction entre humains dans un environnement multiculturel seront également améliorés.

Le troisième domaine concerne les **compétences décisionnelles**. L'une des fonctions mêmes du leader est la prise de décision. Comment fonder notre décision stratégique comme celle d'une acquisition d'une firme technologique sans se tromper ? On mobilise ici l'intelligence rationnelle et intuitive.

Kahneman et *ali.* (2019) soulignent qu'une évaluation structurée rationnelle conduit à une meilleure prise de décision. Ses auteurs suggèrent d'utiliser la méthode de Mediating Assessment Protocol (MAP) fondée sur une notation précise des critères d'*assessment* définis préalablement et qui répondent exactement aux questions liées à la décision. Celle-ci pourra ensuite être prise sur la base de cette évaluation holistique. Il apparaît dans la pratique qu'une décision relève souvent d'une approche systémique, analytique et intuitive. Andrew Likierman (2020, p.104) va dans ce sens et rappelle qu'un « jugement est la capacité de combiner les qualités personnelles avec une connaissance pertinente et une expérience pour former une opinion et prendre des décisions ». Un bon jugement est fondé sur six composantes : l'apprentissage, la confiance, l'expérience, le détachement, les options et le livrable (Likierman, 2020).

Ces éléments montrent l'importance de l'attitude globale, du sens critique et de la prise de recul. Il nous paraît alors nécessaire et essentiel de renforcer le discernement, c'est-à-dire la faculté de distinguer, d'apprécier différents objets de manière lucide, éclairée. Dans un monde de big data et de crises, s'assurer d'une part de la véracité des données et des informations est primordial à l'heure où les *fake news* deviennent courantes. Le New York Times du 18 avril 2020 relate, par exemple, les théories du complot selon lesquelles Bill Gates aurait eu connaissance préalable de la propagation de la pandémie et en aurait profité pour investir et promouvoir des vaccins à puce électronique. Cette fausse rumeur a quand même circulé plus de 1,2 million de fois sur les réseaux sociaux et les chaînes de télévision ! D'autre part, ce monde en grande mutation nous incitera à décider plus vite et mieux. Nous pensons que les jeux de business simulations, ou business games, basés sur les algorithmes à l'instar des jeux en ligne multi-joueurs façonneront davantage nos réflexes pour mieux anticiper, décider, prendre des risques, être réactif dans un environnement imprévisible et constamment en mouvement.

Conclusion

Ainsi, apprendre aux futurs leaders à se mouvoir entre les cultures, les crises et les révolutions technologiques est primordial aujourd'hui pour créer une prospérité collective. Cela passe par l'apprentissage de nouvelles aptitudes et compétences tout au long de la vie surtout quand les mutations du monde bouleversent notre société. L'obstacle au changement n'est pas les connaissances technologiques mais notre volonté à vouloir changer. C'est notre culture ! Changer de mentalité est le commencement de l'acquisition des compétences. C'est le modèle d'une pensée progressive de demain pour un monde meilleur et plus durable !

Références

Freeman, R., Martin, K. and Parmar, B. Stakeholder capitalism. (2007). Journal of Business Ethics, Sep., Vol. 74 Issue 4, 303-314.

Johnson, M. W., Suskewicz, J. (2020). Lead from the future: how to turn visionary thinking into breakthrough growth, Harvard Business School Press, Boston, 249 pages

Kahneman D., Lovallo D., Sibony O. (2019), A Structured Approach to Strategic Decisions - Reducing errors in judgment requires a disciplined process, MIT Sloan Management Review, Spring, Vol 60 n°3, 67-73

Laulusa, L. (2009). Un détour par la Chine pour penser autrement, L'Expansion Management Review, Juin 2009, 62-67.

Likierman A. (2020), The Elements of Good Judgement How to improve your decision-making, Harvard Business Review, Jan-Feb, 102-111

Lorenzo R., Voigt N., Schetelig K., Zawadzki A., Welpel I. and Brosi P. (2017), The Mix that Matters : Innovation Through Diversity, BCG and TUM report, 27 of April

Mueller M., Stone P., Boudreau J., Branstetter L., Rosenberg J., Converse M-L., Gustaffson J., Farrell L., Woolley A., Kermisch M., Mankin R., Mitchell T. (2019), The Imperative for preparing for the Future of Work, White Paper, Harvard Business Review Analytic Service Sept. 19, 13 pages.