



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mardi 31 mars 2015**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✦

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :  
Les DRH peuvent-ils faire confiance à nos grandes écoles ?**

Intervenant :

**Bernard Ramanantsoa,  
Directeur général d' HEC Paris**

\*\*\*\*\*

**Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :**

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Chiheb Mahjoub, CEO de Kurt Salmon, Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management de Kurt Salmon Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec** représenté par **Bertrand Hébert, Directeur-général adjoint** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Bernard Ramanantsoa.**

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat de l'Apec**, pour la **cinquième année** et de celui de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **sixième année**. Le cercle Humania entre dans sa dixième année d'expérience et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet de l'enseignement supérieur et/ou sur l'actualité sociale et sociétale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Chiheb Mahjoub**, CEO de Kurt Salmon qui va nous parler de ses dernières actualités.

A vous, **Chiheb Mahjoub** et ce, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

Monsieur le Président,  
Monsieur le Directeur général,  
Madame, Monsieur,

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes très heureux au nom de Kurt Salmon de vous accueillir ce soir avec notre partenaire Apec et d'être pour la sixième année consécutive partenaire du cercle Humania. Je voudrais dire quelques mots rapides sur Kurt Salmon en introduction de cette soirée.

Tout d'abord, merci à Claude Bodeau qui dirige la practice RH de Kurt Salmon de m'avoir invité.

En deux mots, Kurt Salmon est un cabinet de conseil en stratégie d'origine française, né en 2003 à Paris, nous sommes 1600 collaborateurs et présents dans 16 pays. C'est une belle réussite française qui est mal-connue et j'essaye de la marquer dans ce cercle. Ce métier est modifié par le digital, par les jeux politiques, par les réseaux sociaux et par tout ce qui se passe sur cette planète. L'accélération de tout cela change la manière dont on fait notre métier. Autour de cela, il y a une valeur fondamentale qui est l'homme. Nous, consultants, sommes architectes de la transformation, chefs d'orchestre ou symphonistes de la transformation mais le

véritable talent est d'être capable dans le futur et dans un monde centré sur l'humain de trouver le talent où il est et de savoir l'utiliser dans les meilleures conditions.

Il faut être capable de le faire grandir après sa formation dans les écoles afin de faire progresser chacune de vos entreprises. Je suis quelqu'un d'assez bavard et je voulais vous faire partager une étude assez remarquable faite auprès des CEO du CAC 40 sur l'impact fondamental de ce monde digital perturbé dans l'organisation interne des entreprises et leur ressource planning. Sans être des oracles, nous pensons que 30 à 40 % des métiers vont changer avec des exemples très concrets. Ce ne sont pas des métiers qui vont disparaître mais qui vont évoluer. Il faut s'y préparer vous, en tant que DRH, cela est fondamental et stratégique pour vos entreprises. Notre étude a été déroulée chez pas mal de vos confrères RH et CEO du CAC 40. Je pense qu'il faut se remettre en cause avant de savoir comment faire progresser vos entreprises.

Je vais maintenant passer la parole à Ghislain pour la suite et vous souhaite une excellente soirée. Tous mes remerciements à Monsieur Ramanantsoa pour sa participation. Vous êtes la base de la formation, vous représentez le monde universitaire, j'en suis issu. On est surpris et impressionné par l'adaptation assez rapide qu'ont eue un certain nombre d'écoles et d'entreprises et qui fait qu'aujourd'hui, le système universitaire français est l'un des meilleurs du monde. J'ai l'occasion de le dire car je passe 20 % de mon temps en France et le reste hors de France. Nos ingénieurs et gestionnaires sont parmi les meilleurs du monde et nous pouvons en être fiers. Il faut être fier de son pays, ce n'est pas trop la mode, mais je suis très fier de mon pays.

**Ghislain Missonnier :** Pour ma part, je suis très fier que Kurt Salmon, ses collaborateurs ainsi que son CEO accompagnent le Cercle Humania depuis six bonnes années.

Je passe la parole à David-Alexandre Gava, Head Talent Acquisition, Learning, L&D chez Siemens France sur l'intégration des jeunes en alternance dans l'entreprise avec « engagement jeunes ».

### **David-Alexandre Gava :**

Bonsoir à toutes et à tous,

Merci pour votre accueil au Cercle Humania. Je vais vous parler du projet que nous avons monté avec au départ cinq entreprises dont Carrefour, Swiss Life et évidemment Siemens. La problématique de base était de s'apercevoir que les pouvoirs publics nous poussent à embaucher de plus en plus d'alternants. On sent que cela est important et que cela fait sens, en revanche, quand on regarde le taux de transformation des alternants dans les grands groupes, on s'aperçoit que quand on dépasse 15 à 20 % d'embauches des alternants on est déjà benchmark.

Je pense que certains groupes sont au-delà mais bien souvent on est en deçà. Avec ces cinq groupes, au départ, on s'est demandé comment on pourrait partager ces jeunes avec nos écosystèmes, les PME et ETI qui gravitent autour de nous, qui sont dans les mêmes champs d'activité, qui n'ont pas les moyens de les prendre et qui pourraient peut être les récupérer quand nous ne pouvons pas les prendre.

C'est l'objet de ce projet que nous avons créé et qui est relayé par le pacte PME. Cela a donné lieu à un portail que nous avons baptisé « engagement jeunes ». Nous sommes aujourd'hui une trentaine de sociétés, la base n'arrête pas de grossir. Les grands groupes partagent leurs jeunes, on n'invite jamais les jeunes tout seul, on les invite avec leurs tuteurs. Les tuteurs servent de référence pour les jeunes et ce sont des personnes que les recruteurs peuvent contacter s'ils sont intéressés par un profil.

On forme également les jeunes à l'anglais et tout cela est évidemment gratuit.

On considère que nous sommes dans un monde de plus en plus globalisé, que vous connaissez bien. Ce petit coup de pouce qui ne nous coûte pas vraiment beaucoup est bon pour les jeunes. Voilà à quoi sert la plate-forme, nous avons démarré avec 3 000 jeunes. Je pense que l'année prochaine nous en aurons 8 à 10 000. Le recrutement y est gratuit. La CV thèque est aussi gratuite car le but est de faire trouver des postes aux jeunes. Certains en trouvent mais d'autres repartent vers des cursus de formation, stages ou alternances.

Je pense vous avoir tout dit, je reste à votre disposition pour répondre à vos questions. Nous étions cinq, nous sommes 160 sociétés dont beaucoup de PME et ETI et tous les grands groupes qui rejoignent font émulsion pour faire la communication. En dix mois, cela a bien fonctionné, je vous remercie.

J'espère que vous allez passer une bonne soirée avec des échanges très intéressants et en nous rejoignant sur la plate forme grâce à la documentation remise.

Merci de votre attention.

\*\*\*\*\*

**Ghislain Missonnier** : Un grand merci pour cette présentation motivante de cette plateforme « engagements jeunes » et à nouveau nos félicitations pour les 160 sociétés déjà actrices.

\*\*\*\*\*

**Ghislain Missonnier :**

Je passe la parole à **Bernard Ramanantsoa, Directeur général d' HEC Paris** et ce, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

**Intervention de Bernard Ramanantsoa, Directeur général d' HEC Paris**

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs,  
Chers Amis,

Bonsoir à toutes et à tous et merci pour l'invitation.

Merci de votre présence, j'y suis toujours sensible.  
J'apprécie échanger avec des dirigeants d'entreprises, et en particulier avec des DRH pour des raisons évidentes.

Merci Ghislain pour vos propos très élogieux. Je salue d'abord votre style très agréable, je salue ensuite votre talent d'enquêteur, bravo et merci. Mais je n'échappe pas à mon destin, je suis prof donc je vais discuter la mention en me permettant quelques petites remarques. D'abord, je crois qu'il est dangereux même si je ne renie pas ma foi d'associer élitisme à chrétien. Il a fait un petit passage que je crois en force. C'était peut-être pour vérifier si j'écoutais. Après, la citation sur l'admiration n'est pas de moi mais de Musil, si vous souhaitez la reprendre, reprenez-le. Merci encore une fois pour cette présentation et introduction trop élogieuse.

La question de cours est : « les DRH peuvent-ils faire confiance à nos grandes écoles ? » Si vous étiez sympa, vous répondriez oui et il n'y en aurait pas de débat. C'est une façon de synthétiser en une formule interrogative ce que j'entends beaucoup dans les propos des DRH. Il y a toujours une partie de provocation mais il est intéressant de voir ce que cache cette question qui est souvent posée. C'est une question qui préoccupe beaucoup les dirigeants d'entreprises. Les grandes écoles sont-elles adaptées à nos besoins, évoluent-elles suffisamment biens et vites pour s'adapter à nos besoins. Comme nos besoins évoluent très très vites, il y a toujours cette question de savoir quel est le rôle des écoles par rapport aux entreprises et par rapport à l'économie d'un pays. Il y a une dimension très forte qui interpelle les grandes écoles et qui vous interroge. Et si au fond, ils nous refourguent des gens pas bons. C'est une angoisse partagée. Mon métier est de vous répondre de ne pas avoir peur. Je vais essayer de vous rassurer quant à cette inquiétude. J'en parlais tout à l'heure avec Francis Mer, tout d'abord vous ne savez pas très clairement

pourquoi vous choisissez des élèves de grandes écoles quand vous les recrutez plutôt que d'autres. Vous ne savez pas exactement pourquoi telle école plutôt que telle autre. Comme vous êtes des gens très subtiles car DRH, vous répondez en prendre un peu de partout pour la diversité. Je crois que c'est plus complexe que cela.

Je vais répondre Oui, vous pouvez faire confiance aux grandes écoles dans une première partie et dans une seconde partie, je vais vous dire que vous devez faire confiance aux grandes écoles. Quand je parle des grandes écoles, je parle des grandes écoles et je vais prendre des exemples de l'école que je connais le mieux, à savoir HEC. J'essaierai de respecter la règle, de parler des grandes écoles en général et voire de l'enseignement supérieur. La première chose est que je vous garantis au sens contractuel du terme que les élèves de grandes écoles que vous recrutez sont des personnalités de qualité. Pour être précis, on essaye de leur donner deux dimensions, être capable d'être rapidement opérationnel quand ils arrivent dans vos entreprises. Rapidement car on ne peut pas résoudre le problème de l'expérience en passant uniquement chez nous même si nous avons fait beaucoup de progrès dans ce domaine-là. Il est vrai qu'ils arrivent un peu bébé dans vos entreprises mais ce sont des bébés assez opérationnels quand je les compare à d'autres modèles internationaux dont les fameux allemands. Quand on les compare à eux, nos élèves ne sont pas décrochés par rapport à nos voisins.

Nous avons réinventé l'apprentissage à la française, en particulier aujourd'hui avec les années de césure. Un élève classique d'HEC fait deux années de prépa et il part un an en entreprise. Il y a ce mélange entre la partie scolaire et académique et la partie terrain grâce à vous. C'est une volonté d'avoir ce type de profil pour les embaucher, cela vous fournit aussi, soyons réaliste, un marché gris de l'emploi. Il y a des gens qui ont cette qualité de bien mélanger les deux dimensions. Une autre de leurs qualités et c'est pour cela que vous avez raison de les embaucher est qu'ils sont tournés vers l'internationale. Cela pour trois raisons, la première est que cela est devenu totalement bateau. Comme le rappelait Ghislain Missonnier, je suis un très vieux directeur d'école, j'ai vingt ans de responsabilité comme directeur d'HEC. Il y a vingt ans, je pouvais recevoir les élèves et faire le malin en leur disant que la chose importante était l'international, aujourd'hui, si je dis la même chose, ils me regardent d'une drôle de façon tant je suis banal. L'international est devenu banal pour cette génération.

La deuxième raison est que nous les envoyons à l'étranger. Nous envoyons au bout de six mois la moitié de la promotion dans des universités étrangères. Cela résout la question de l'arrogance à la française. Quand vous mettez un élève pour un semestre de cours à côté d'un indien, vous vous imaginez bien que l'échange est court, que l'indien passe rapidement à autres choses et ils vont rapidement se rendre compte que ce marché des talents est réellement mondial. Il faut qu'ils se mobilisent

pour exister sur ce marché des talents mondial. C'est un point important qui est renforcé par le fait que nous recevons beaucoup d'élèves étrangers. C'est devenu une obligation. Dans le programme grande école, nous avons 40 % d'élèves étrangers. Dans le MBA, nous avons 90 % d'étrangers dans une promotion de deux cents. Franchement, c'est trop. Les étrangers espèrent aussi croiser des français. Les Français du même niveau aspirent plutôt à aller dans des MBA à l'étranger. On a un petit problème. Cette exposition à la fois quand ils partent à l'étranger et quand ils sont avec des étrangers font qu'ils ont une sensibilité à l'international qui est bonne et qui je le pense est bonne pour vous.

Ce sont des élèves de qualité car ils reçoivent une formation qui est de deux natures. On les met dans des cours que je pense être pointu, c'est-à-dire donnée par des profs chercheurs. L'intérêt d'avoir des profs chercheurs est être sûr que ce que l'on enseigne est à la pointe de ce qui est en train de se faire et probablement ce qui se fera encore plus demain. Sans ces profs chercheurs, vous prenez le risque d'enseigner ce qui se fait dans la moyenne des entreprises, vous avez du retard, vous êtes dans la reproduction et non pas dans la sensibilisation de ce qui est en train de se faire et de se développer. C'est une absolue nécessité pour toujours avoir cette petite avance.

Evidemment, en même temps il faut les confronter au monde de l'entreprise. Comment le faire ? D'abord, il faut avoir un corps professoral affilié qui sont des diffuseurs de savoir. Dans un monde parfait ce sont des personnes qui travaillent avec des chercheurs et qui ont des contacts avec les entreprises pour faire ce passage de relais. Nous demandons aussi à nos élèves de faire de l'action Learning. Cela consiste à apprendre en étant dans des situations particulières comme l'année d'alternance. C'est dans cette perspective là qu'on envoie sur la base du volontariat un tiers de notre promotion passer quinze jours à Saint-Cyr avant même qu'ils soient rentrés à l'école. Cela marche bien, nous avons déjà deux mariages entre deux sous lieutenants !! Plus sérieusement, c'est quelque chose de très fort car ils en reviennent fortement marqués. En dernière année, on les envoie passer une semaine à l'école navale pour la promo entrepreneur. Cela dans la même logique, afin de rencontrer d'autres profils et d'échanger. Dernier point, le fait d'associer des dirigeants d'entreprises à la décision des orientations de l'école. Il faut essayer de comprendre les façons de penser et de développement. L'objectif est d'avoir ce curseur entre la partie académique et la partie expérientielle.

Vous avez compris, oui vous pouvez nous faire confiance car nous vous fournissons des élèves de haute qualité, très tournés vers l'international et la pédagogie que nous leur offrons est une pédagogie avec un subtil mélange entre le monde académique et le monde de l'entreprise, et en étant up to date. C'est très important. Il y a un petit problème. Derrière vos discours, quand on vous voit en tête à tête, vous nous expliquez qu'il faut que nous fassions attention à ne pas vous fournir que

des clones. C'est un vrai sujet de fond. Oui à la diversité mais aussi à la sécurité de la formation.

Je prends toujours l'exemple de Mc Kinsey. Leur début d'entretien est toujours le même, comment es-tu arrivé à HEC, racontes-nous ton parcours et quelle prépa as-tu fait ? Si le gars répond qu'il n'en a pas fait, je ne suis pas sûr que l'interviewer se dise que c'est un bon point et qu'il pense à la diversité. Je ne suis pas convaincu. Puis deuxième question, et quelle prépa ? Si le gars répond Louis Le Grand, l'interviewer dit ahhh ! Ou alors une variante du type ahh toi aussi ! C'est le bon point. Ou ahhh Louis Le grand, moi c'était Henri IV ou Ginette !

Donc vous pouvez, les DRH, faire confiance à nos étudiants.

Maintenant, vous devez nous faire confiance car cela ne peut pas durer. Je vais être très clair. Vous devez continuer à recruter nos élèves, vous devez nous dire quand on fait fausse route, on est demandeur. Il faut aussi et vous me voyez arriver nous donner de l'argent. Pourquoi ? Pour être des bons citoyens. C'est un problème de compétitivité de nos entreprises. Si demain, les écoles françaises ne vous fournissent plus ce dont vous avez besoin, vous allez recruter des chinois, brésiliens ou des indiens, en tant que bons citoyens français, il faut que vous contribuez à la compétitivité des entreprises françaises, je suis très sérieux.

Les entreprises aujourd'hui et l'Etat devrait investir beaucoup plus dans le système universitaire français. Si vous regardez ce qui est dédié à l'enseignement supérieur et à la recherche selon les chiffres de l'OCDE, nous sommes dans la seconde partie de l'OCDE. C'est très grave à vingt ans. C'est un problème de compétitivité internationale. Cela engendre moins d'innovation et pour compenser on devra diminuer les coûts et notamment les coûts salariaux. C'est écrit dans les théories économiques. Je ne comprends pas pourquoi l'Etat Français ne nous sensibilise pas à ce sujet. C'est un des grands problèmes.

Si on continue comme cela, on va perdre notre compétitivité avec les conséquences évoquées. Vingt ans ce n'est rien, ce n'est même pas mes enfants ! C'est quelque chose qui m'angoisse, or, l'enseignement de haut niveau va coûter de plus en plus cher. Nous sommes dans une équation en ciseau, on investit moins et cela coûte de plus en plus cher. Pourquoi, car les profs chercheurs coûtent de plus en plus chers, car la rareté est chère et ils le savent. C'est un très bon exemple de marché efficient. Ils connaissent à la décimale près leur prix de marché. Il ne faut pas croire que le numérique va résoudre ce problème, je ne crois pas que ce soit vrai. Il faudra toujours des producteurs de savoir. Même si la diffusion est de plus en plus large, vous ne pouvez pas diffuser un truc qui n'existe pas. Or, les producteurs de savoir vont être indispensables et c'est par la compétitivité que ce se fera l'innovation. Aura-t-on dans les années à venir les moyens de maintenir notre rang ? Le combat est de tous les matins. Les profs sont donc chers.

Vous avez eu en introduction la gentillesse de dire que nous avons de bonnes grandes écoles, je crois que cela est vrai quand on se compare aux autres mais le combat est de tous les matins. C'est quelque chose de redoutable dans les futures années. Donc, les profs sont chers et l'innovation pédagogique l'est aussi. C'est comme la presse, on se dit qu'on doit tout numériser mais personne n'a encore trouvé le business model.

Qui va donc financer cela ? Le dernier point qui coûte aussi très cher est les élèves. Ne pensez pas qu'ils ne sont qu'une source de revenus. Si vous voulez les meilleurs, il faut être capable de les attirer soit en faisant du marketing et cela n'est pas gratuit mais ce qui coûte le plus cher à cause de la guerre des talents entre les meilleures institutions est de leur offrir des bourses. Cela en dehors du critère social. Nous appelons cela pudiquement des bourses d'excellence. Il faut rajouter dans le cas de la France des bourses sociales et nous avons besoin de votre aide.

Aujourd'hui, l'enseignement supérieur en France est un exemple de fracture sociale. On le cache, on le masque. C'est une fracture qui se creuse pour des raisons financières et sociologiques. Les enfants de milieu privilégié investissent dans l'enseignement pour leurs enfants, les autres familles non bourgeoises n'investissent pas. Ce ne sont pas des questions de couleur ou d'immigration. C'est un point très important. Par exemple, quand votre enfant vous dit que son prof de math est fou. Dans les familles bourgeoises, on vous répond d'abord que c'est ton prof et on va essayer par la suite de trouver des palliatifs à ce prof de math qui n'est pas un grand pédagogue. Dans les milieux moins favorisés, on vous répondra que cela n'est pas étonnant car les profs sont tous fous ! Vous pouvez remarquer la différence de motivation pour le gamin. Je dis des banalités mais qui sont réelles. Vous m'avez compris, vous pouvez me faire confiance et vous devez me faire confiance.

Voilà ce que je voulais vous dire.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier**, Président du cercle **Humania**

Pour débiter les premières questions de ce soir, sachez que nous allons les prendre par série de trois si possible. Mais, comme nous avons le privilège d'avoir un ancien ministre, nous sommes honorés de sa première question.

**Francis Mer**, Président d'honneur de **Safran** et ancien Ministre de l'économie et des finances

J'ai écouté attentivement et je pense qu'il y a un certain nombre de sujets qu'il faut clarifier. Pourquoi les écoles en France ont-elles du mal à lever de l'argent dans les entreprises ? Car, en France jusqu'à présent l'école est gratuite et qu'elle est financée par l'Etat. Ce n'est uniquement le problème du financement des grandes écoles qui est en cause mais c'est le problème général de la responsabilité individuelle ou collective, c'est-à-dire du modèle social français par rapport à un autre modèle.

Vous n'avez pas évoqué volontairement peut être un problème qui est évident aux Etats-Unis, à savoir l'endettement des étudiants et non de leurs familles pour financer leurs études. J'ai lu dans un papier que l'endettement cumulé des étudiants aux Etats-Unis était le premier poste d'endettement bien avant l'endettement des ménages pour acheter des logements. Question : y a-t-il ou pas du côté des familles et des étudiants qui ont envie de rentrer à HEC ou ailleurs pour être mieux sélectionnés par un DRH la possibilité de leur demander de payer plus ? Pourquoi ce sujet très américain n'a-t-il pas été abordé au nom du modèle social français ? Je suis aussi mal à l'aise que vous dans la version américaine des choses, mais ce sont les américains qui montrent la voie.

Ma deuxième question porte sur le caractère opérationnel des gens qui sortent de votre école. Si j'ai bien compris, c'est grâce aux entreprises qu'ils sont opérationnels, puisque c'est dans l'entreprise qu'ils apprennent ce qu'est une entreprise. Ce n'est pas l'école, c'est ce que vous avez dit. C'est la découverte de l'entreprise à condition que ladite entreprise s'intéresse aux stagiaires. Que faites-vous pour que les entreprises découvrent que c'est leur intérêt collectif de mieux accueillir leurs étudiants ? Croyez-vous que c'est le rôle des grandes écoles de faire découvrir à leurs étudiants le monde. En quoi le fait d'aller étudier en Chine ou en Inde permet à ces étudiants de découvrir le monde ? Ce n'est pas vrai, ils découvrent des indiens qui raisonnent différemment des français, des religions différentes. Pourquoi cette découverte du monde vous paraît-elle un élément important à faire partager par vos étudiants ? Car quand ils sont là-bas, ils ne sont pas en train d'apprendre chez vous ! Enfin, troisième question, comment mesurer objectivement la valeur ajoutée d'un étudiant passée par votre école ?

**Bernard Ramanantsoa**, Directeur général d'**HEC Paris**

Merci, Monsieur le ministre pour ces questions. D'abord, je suis d'accord avec vos descriptions. Vous avez raison, aux Etats-Unis, il y a une bulle sur les étudiants qui se sont énormément endettés et j'espère qu'elle ne va pas éclater. Cela explique la récession du marché des MBA ou leur décroissance car les gens hésitent à s'endetter pour faire un MBA en Amérique du Nord. Vous avez aussi raison et c'est la

mauvaise nouvelle par rapport au modèle social français, on va augmenter les frais de scolarité. Aujourd'hui, une année de master à HEC pour un Français est de 12 000 €, la même année à la London School of Economics est le double ! Nous avons de la marge et nous allons les augmenter. Le problème est que nous allons faire l'objet d'une campagne médiatique et nous aurons contre nous le pouvoir politique de gauche ou de droite et qui nous dira que nous sommes de grands méchants.

Le problème est de savoir comment piloter politiquement et médiatiquement cette augmentation des frais de scolarité qui est inéluctable. Cela aggrave aussi le phénomène de la fracture sociale. C'est très embêtant. Le fait de dire que l'enseignement supérieur doit être gratuit apporte paradoxalement plus à une famille aisée qu'à une famille pauvre, contrairement à ce que l'on croit. C'est un vrai problème. Autre problème, la scolarité dite gratuite dans les universités mais cela est en train de bouger. Dauphine a inventé un système avec un diplôme payant et l'autre non mais c'est le même. Il y a des astuces qui sont en train de se mettre en place. Merci d'avoir posé cette question, oui cela va augmenter et oui on a de la marge.

Le rôle des entreprises et leurs découvertes. Oui, la meilleure façon de découvrir le monde de l'entreprise est d'y passer un minimum de temps et d'avoir ensuite des décodeurs. Il y a vingt ans le stage à HEC durait trois mois, aujourd'hui cela n'existe plus. Ce sont des stages au minimum de sept mois. Il y a cette découverte décodée par un coach ou un prof pour décoder et enlever la partie idéologique qui est véhiculée dans toute organisation et notamment l'entreprise. C'est un point important. Je pense qu'il ne faut pas rêver. Comment voulez-vous que des profs chercheurs apprennent de façon efficace ce que fait un directeur du marketing depuis vingt ans ? La partie expérientielle s'acquiert en faisant des expériences. C'est universel. Il n'y a aucun endroit où on apprend la pratique que par des cours théoriques.

Sur la question de la découverte du monde, bien sûr que l'on ne découvre pas le monde de façon exhaustive mais je vous garantis que passer six mois à Tokyo est traumatisant pour un étudiant HEC, c'est une façon de découvrir le monde et qu'il n'y a pas qu'une vision unique du monde.

Sur la question redoutable de la façon de mesurer tout cela. Je peux m'en sortir par une pirouette. Ce n'est pas parce que les choses ne sont pas mesurables qu'elles n'existent pas Monsieur le ministre. Vous l'avez appris comme moi en philo. Cela ne m'angoisse pas, ce côté non mesurable. Ceci étant, sur le point précis que vous évoquez, je mesure la valeur ajoutée via des critères qualitatifs. Par exemple, regarder l'évolution entre l'arrivée des élèves avec leurs visions du monde, leurs façons de poser des problèmes, et puis leurs façons de les reposer quatre ans plus tard. L'autre critère est de discuter avec leurs parents. Ce n'est pas une méthode très rigoureuse pour une unité de mesure mais je vous garantis qu'il y a une grande différence.

Les gens qui n'aiment pas du tout les grandes écoles me disent que j'ai un métier facile, ils me comparent parfois à un bananier. Il me suffit de laisser pousser les bananes et de les récolter. Les gens ne nient donc pas la valeur ajoutée même si elle est peut être liée au temps.

**Emmanuelle Wargon, Déléguée générale à la DGEFP**

Monsieur le directeur général, j'ai une question sur le sujet de l'évolution professionnelle avec des vies professionnelles de plus en plus heurtées. Je voulais savoir si HEC avait une responsabilité dans cette partie film. Y a-t-il un lien entre les étudiants HEC, entre l'école et leurs étudiants, cela est-il un moyen de garantir la qualité des élèves tout au long de leurs vies ? Inversement, pour ceux qui n'ont pas commencé par une grande école, HEC a-t-il un rôle de formation continue au-delà des MBA ? HEC est-il un endroit de deuxième chance pour ceux qui n'ont pas commencé par ce cursus hyper privilégié ?

**Bernard Ramanantsoa, Directeur général d'HEC Paris**

Pour être précis, Emmanuelle est une ancienne d'HEC. Elle est en train de me demander une formation. (rires). Pour redevenir sérieux, la formation continue d'HEC représente 40 % de notre chiffre d'affaires aujourd'hui. Une partie est diplômante, l'autre ne l'est pas. Ce n'est pas négligeable et cela est important dans mes préoccupations, surtout que les marges sont en train de se laminer. Nous les négocions aujourd'hui avec les directeurs d'achat et non plus avec les directeurs des formations, je vois que vous compatissez. Votre compassion me touche mais cela est un vrai sujet. C'est une vraie préoccupation, la formation continue est importante pour nous et cela permet de donner l'input entreprise à nos profs.

Pour les anciens, on travaille depuis des années à la possibilité de réinviter les anciens pour actualiser leurs formations mais on se pose la question de qui paye et pour l'instant on n'a pas trouvé le bon modèle. Si c'est gratuit, cela n'est pas sérieux, si c'est payant, cela devient trop cher. Bonne question, mais mauvaise réponse, j'en suis conscient.

**Olivier Jaskulké, Human resources digital office d'Orange**

Quels sont les idéaux de contexte ou de type de travail que souhaitent avoir les jeunes diplômés ? Pour la compléter, on voit bien qu'il y a des contradictions entre les environnements très normés et très processés et les demandes d'autonomie. On voit qu'il y a des points de friction. Comment pourriez-vous caractériser les demandes de vos étudiants, de quoi rêvent-ils ?

**Bernard Ramanantsoa, Directeur général d'HEC Paris**

Je vais vous donner des éléments de réponse. Il y a une grande tendance avec la demande des élèves pour la création de leurs entreprises, et cela dans tous les programmes. Il y en a 15 % dans les deux dernières années de diplômés du programme grandes écoles. C'est énorme. C'est un phénomène très important et je pense que c'est quelque chose que nous accompagnons plus qu'autre chose. Il y a une demande et nous l'accompagnons. Ce n'est pas nous qui l'avons déclenché. Nous suivons. Une des explications est la méfiance par rapport aux grands groupes. Une méfiance véhiculée souvent par l'expérience familiale. Je ne suis pas surpris par ce que vous dites.

Une deuxième grande caractéristique, il y a aussi en parallèle une grande demande d'une expérience rapide à l'internationale pour des raisons nobles et aussi pratiques sur le CV. Cela fait bien. La perception qu'ils ont est que beaucoup d'entreprises leur disent que l'international est bien mais plus tard. C'est un regret de la part des étudiants.

Si je parle des fonctions, il y a une grande fonction qui croît beaucoup qui est le « digital » transformation. Il y a aussi des choses plus classiques, la finance reste quelque chose qui les intéresse contrairement à mes anticipations. Il y a aussi le droit car il y a de belles opérations en fusion acquisition par exemple. Je crois aussi que la logique du droit leur rappelle la logique des maths pendant leur jeunesse. Il y a une logique implacable qui les séduit.

**Jean-Michel Estrade, Senior vice president human resources d'Atos France**

J'ai eu le plaisir de vous avoir comme professeur et je vais essayer de vous séduire. Je suis agréablement surpris par le bon comportement des étudiants qui n'ont pas un comportement de rentier par rapport à leur capital éducatif acquis, ils ont plutôt une logique d'entrepreneur. Je voudrai revenir sur le coût de l'enseignement et de la ressource rare. Comment arrivez-vous à équilibrer les seuils de rémunération entre les profs financiers, les sociologues, comment arrivez-vous à gérer l'homogénéité du corps professoral ?

**Bernard Ramanantsoa, Directeur général d'HEC Paris**

La réponse est qu'on ne gère pas l'homogénéité. La différence existe, ceux d'en haut l'acceptent bien, ceux d'en bas moins. Aujourd'hui, le marché l'a emporté sur la coordination, c'est comme cela. Je pense que cela passe bien car ce qui compte pour les profs est le marché mondial de leurs disciplines. Ils vont regarder si leurs copains de l'Insead ou la LBS gagnent la même chose. Les profs de RH vont regarder par rapport à leurs collègues de RH et si l'écart n'est pas trop grand, cela

est supportable. C'est le point majeur. Je crois que nous n'avons pas le choix. Le marché des profs est devenu très efficient.

**Jean-Pierre Poisson**, Directeur des relations sociales de **Bouygues Telecom**

Merci de votre intervention. J'ai bien entendu que vos frais allaient augmenter mais j'ai un peu de mal en compréhension. Pourriez-vous développer un peu plus. Enfin, je voudrai avoir votre regard sur vos étudiants et vous, versus l'activité et le monde des PME. Quel est votre regard sur les PME et quelles orientations voulaients vous donner vers les PME ?

**Bernard Ramanantsoa**, Directeur général d'**HEC Paris**

C'est une question difficile. Sur les coûts majeurs, ce sont surtout les profs, nous avons fait des réductions de coût sur le personnel d'accompagnement mais ne le répétez pas, j'allais dire comme dans les entreprises, nous avons fait des gains de productivité significatifs que nous avons reportés sur le corps professoral. On se met à recruter plus de profs affiliés car les profs chercheurs coûtent de plus en plus chers. On a le modèle facile et il y a des écoles qui le font. Vous laissez l'étudiant chercher son stage, le coût de l'encadrement et de l'accompagnement est de zéro. En plus, vous avez un grand discours sur les tripes de l'étudiant et sur ce qu'il est capable de faire. Il y a des écoles qui le font.

Sur les PME, votre question est très bonne mais ma réponse à pleurer. Il y a des endroits où nous avons des trous terribles, c'est le problème du secteur des PME. On est grand groupe et Start up. Nous ne sommes pas PME. Une des justifications est que les PME payent mal. Les grands groupes payent bien, les Start up les intéressent, au milieu c'est coincé. Il y a un autre truc, l'international fascine, Paris aussi, province moins. C'est une vraie question en soi, c'est peut être lié au tissu des PME.

**Vice-Amiral d'Escadre Jean Casabianca**, Adjoint du directeur des ressources humaines du **Ministère de la Défense**

Monsieur le Directeur général, bonsoir.

Je voudrais revenir sur le thème de ce soir. Que pensez-vous des grandes écoles françaises qui finalement forment peut être des leaders mais ne sont peut-être pas forcément appréciés dans les dimensions managériales avec ce recentrage sur l'autre ? Ne pensez-vous pas que les grandes écoles développent surtout le sur soi ? Enfin, ne pensez-vous pas que le véritable dieu aujourd'hui est le dieu de l'argent ? Ces écoles n'incitent-elles pas les élèves à être dans un système qui est celui de gagner vite et beaucoup sans forcément faire la preuve de ses valeurs tout au long de sa carrière ? J'aurai voulu que Ghislain Missonnier me pose la question de savoir

si j'avais fait une grande école, je lui aurai répondu celle du mérite ! Je vous remercie.

**Bernard Ramanantsoa**, Directeur général d'**HEC Paris**

C'est une très bonne question qui me taraude. Je vais donc vous répondre de façon inachevée. Il y a plusieurs points, on a un vrai dilemme et on regarde de près la pédagogie militaire. Par exemple, nous envoyons une centaine d'élèves à Saint-Cyr avant la rentrée, comme je vous l'ai dit précédemment. Un jour, une élève vient me voir et me dit qu'elle souhaite quitter HEC car elle ne sait pas pourquoi elle est là contrairement aux élèves de Saint-Cyr. La fonction de directeur a pris le dessus, je lui ai expliqué qu'HEC ouvrait beaucoup de possibilités dont la possibilité d'être militaire et c'est ce qu'elle est aujourd'hui. C'est pour vous dire que nous sommes terriblement confrontés à la question de la vocation. Nous avons en moyenne chaque année deux ou trois garçons ou filles qui rentrent dans les ordres. Nous avons aussi une vraie question pédagogique : doit-on leur faire passer une idéologie ou doit-on les laisser libre au maximum de leurs choix ? On tranche plutôt pour la liberté de son choix. S'il souhaite gagner le maximum d'argent, on va l'y aider, s'il souhaite faire autre chose, on l'aidera aussi. On essaie de leur laisser le choix et ce n'est pas facile.

Concernant votre question sur les leaders, on fait une différence entre les managers et les leaders. Tous nos élèves sont, je pense, des managers mais ils ne sont pas tous des leaders. Un leader est quelqu'un qui est capable de transformer son organisation et son environnement. Tout le monde ne sait pas le faire, c'est un talent et la question est de savoir comment les accompagner.

**Philippe Héron**, Animation filières de compétences à la DRH de **PSA Peugeot-Citroën**

Vous venez de parler de transformation, à quoi et comment préparez-vous vos élèves concernant la transformation de l'entreprise ? Quelles sont les lignes de fonds, de transformation que vous observez dans l'entreprise ?

**Bernard Ramanantsoa**, Directeur général d'**HEC Paris**

Je crois que la grande transformation est ce qui accompagne le digital. On a dépassé le stade de la création d'entreprise à partir d'internet. Ils sont revenus à une création plus classique d'une entreprise en s'appuyant sur le numérique. C'est la chose la plus forte. Après, il y a une autre question de nature géographique. Aujourd'hui, 80 % de nos créateurs d'entreprises le font en France. Ce sont ceux qui partent dans les grands groupes qui partent à l'étranger et j'espère qu'ils reviendront.

Il faut nous aussi qu'on attire des élites étrangères afin qu'ils s'installent durablement en France.

**Ghislain Missonnier**

**La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.**

Ce soir, le DRH choisi est la DRH du premier groupe français, très connu, mais aussi pas n'importe quel DRH puis que c'est **Odile de Damas-Nottin**, Directeur des ressources humaines de **Total Marketing Services**.

**Alors, Bernard Ramanantsoa qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Odile de Damas-Nottin, Directeur des ressources humaines de Total Marketing Services.**

**Bernard Ramanantsoa**, Directeur général d'**HEC Paris**

Si vous aviez été d'une autre entreprise que Total, je vous aurai probablement posé la question cash : quand rejoignez-vous la fondation HEC ? C'est un message pour les autres car Total y est déjà. Merci Total.

Ma question est la suivante : que manque-t-il à HEC pour que les diplômés d'HEC soient meilleurs ? Et en fonction de votre réponse, j'en poserai une deuxième.

**Odile de Damas-Nottin**, Directeur des ressources humaines de **Total Marketing Services**.

Nous leur demandons de ne pas être directeur de la stratégie tout de suite et d'accepter de faire du terrain tout de suite pour devenir un excellent directeur financier ou de la stratégie par la suite. La question à laquelle nous essayons de répondre est comment parle-t-on le même langage entre eux et nous pour marier les attentes de façon à rendre cumulable les deux modèles.

**Bernard Ramanantsoa**, Directeur général d'**HEC Paris**

Merci. J'ai une autre question sur un sujet que je ne comprends pas. Pourquoi n'offrez-vous pas une filière RH à nos diplômés HEC ? Il y a un manque. Vous leur

dites systématiquement la RH c'est bien mais allez faire autre chose avant, c'est bien dommage, en tout cas pour nous.

**Odile de Damas-Nottin**, Directeur des ressources humaines de **Total Marketing Services**.

Je pense que c'est une bonne idée. Il faut assurer une employabilité sur le long terme dans les grands groupes où vous pouvez changer de jobs tous les 2-3 ans. On a donc tendance à dire aux HEC de commencer par faire du business et ensuite vous aurez une légitimité extraordinaire quand vous irez parler aux autres le jour où vous souhaitez rentrer en RH. Quant à ceux qui veulent rentrer tout de suite en RH, on se dit que 40 ans de RH, c'est long même si cela reste un métier passionnant. Le fait de varier et d'aller voir plusieurs aspects est un vrai plus pour avoir un vrai dialogue avec toutes les parties, c'est bon pour la fonction RH et pour sa crédibilité.

Un grand merci à notre grand témoin, Bernard Ramanantsoa, pour son intervention de ce soir autour du thème : **Les DRH peuvent-ils faire confiance à nos grandes écoles ?** (Applaudissements)

.....et à Odile de Damas-Nottin qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont Chiheb Mahjoub et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir et l'Apec avec Bertrand Hébert (Applaudissements). J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernières informations : Nous aurons notre prochain dîner-débat le 19 mai avec Christophe de Maistre, Président de Siemens France sur les enjeux industriels français vu d'un français de l'étranger ?

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Bernard Ramanantsoa. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active.

Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bon retour à toutes & à tous et au 19 mai 2015.

**Compte rendu du débat - le plus précis possible :**

