Peut-on former à diriger ?

Léo Touzet

Les activités de décision et de gestion, qui font le quotidien des dirigeants d’entreprise, demeurent considérées comme relevant principalement d’une science de l’action, dont l’objectif prioritaire est de conduire à des conclusions opératoires et à des solutions pratiques. Or, comment enseigner et transmettre ce qui s’acquiert essentiellement à travers l’expérience de la pratique elle-même ? Pendant longtemps, les deux principales réponses à cette question furent la formation « sur le tas » et l’étude des ouvrages élémentaires sur le commerce, tel *Le Parfait négociant*, publié en 1675 par Jacques Savary (1622-1690).

Toutefois, dès 1800, le négociant français Vital Roux (1766-1846) critique ces deux approches. S’inspirant de ce qui existe déjà dans certains établissements scolaires de Flandres, il préconise de créer des écoles de commerce en France et d’y enseigner les affaires avec des « opérations de commerce simulées »[[1]](#footnote-1). Ces dernières consistent en une simulation devant se dérouler sur trois périodes successives, d’une durée de six mois chacune, se voulant aussi réalistes que possible et dont la difficulté va croissant, allant de la découverte des « éléments les plus simples des transactions ordinaire du commerce » (Roux, 1800, p. 316), jusqu’aux règles déjà complexes du négoce international. Dans ce cadre, chaque élève est appelé à faire « comme si » ; comme s’il était un authentique marchand de son temps. La formule est employée, non sans quelques changements, à l’École Spéciale de Commerce de Paris (l’actuelle ESCP Europe, fondée en 1819) durant une trentaine d’années, avant d’être délaissée au profit des visites d’entreprises.

Plus tard, au début des années 1900, le développement et la professionnalisation des métiers de la gestion, liés à l’expansion de la taille des marchés et des entreprises, renouvellent et renforcent le besoin de méthodes spécialement conçues en vue d’entraîner les cadres supérieurs. Plusieurs des instruments pédagogiques mis au point au cours du XXe siècle ont en commun de reposer, à l’instar de ce que proposait Vital Roux, sur le principe de la simulation, c’est-à-dire sur la reproduction artificielle d’un phénomène ou d’une situation. Ces techniques de formation, au premier rang desquelles figurent la méthode des cas et les jeux d’entreprise, visent à importer et à transposer les savoirs et savoir-faire gestionnaires sur le lieu de l’enseignement et des études, à faire entrer l’entreprise directement dans la salle de classe. Cet objectif est d’autant plus prégnant que la formation continue s’avère d’une importance centrale pour les écoles de commerce, qui s’adressent autant aux futurs dirigeants qu’à ceux déjà en activité[[2]](#footnote-2).

La méthode des cas par exemple, initiée à la *Harvard Business School* (HBS) peu de temps après sa création en 1908, est inspirée par l’analyse des cas des tribunaux et de leurs décisions, pratiquée depuis les années 1870 à l’école de droit de l’Université de Harvard. Adapté à l’enseignement de la gestion, un « cas » est l’exposé, réalisé par l’enseignant, d’une situation problématique d’entreprise réelle ou imaginaire, accompagnée de données et de faits contextuels. S’ensuit une investigation des problèmes par la classe et une discussion guidée par l’enseignant sur les décisions et solutions envisagées, sur leurs conséquences probables et sur l’issue réelle du cas. Comme l’a rappelé récemment l’historienne Marie-Emmanuelle Chessel (Sciences Po, CNRS), la méthode traverse l’Atlantique et se diffuse en France dès les années 1930, grâce à Georges Doriot, un enseignant français de la HBS convaincu de l’efficacité des études de cas[[3]](#footnote-3). Ces dernières seront notamment reprises et développées jusque dans les années 1960 par les milieux catholiques, dont M.-E. Chessel a également souligné le rôle important dans la diffusion des modes (et des modalités) de formation des dirigeants[[4]](#footnote-4).

Les jeux d’entreprise informatisés, quant à eux, apparaissent dans la seconde moitié des années 1950, à la fois en Europe et aux États-Unis. Inspirés des jeux de guerre utilisés de longue date pour former les commandants d’armées sans prendre les risques (mortels !) inhérents à la pratique du combat, ils permettent aux (apprentis) *managers* de s’exercer à la prise de décisions en adoptant une vision globale de l’entreprise, c’est-à-dire en considérant les interactions, l’interdépendance et la transversalité des principales fonctions (comptabilité, finance, marketing, production, etc.) qui animent cette dernière. Avec la démocratisation de l’informatique, ils sont progressivement adoptés par de nombreuses entreprises et, surtout, par l’immense majorité des écoles de commerce à travers le monde. Le principe des jeux d’affaires est le suivant : durant deux ou trois jours, des équipes incarnent des directions d’entreprises fictives en concurrence. Elles prennent périodiquementdes décisions de gestion se traduisant par des chiffres : un prix de vente, un nombre de personnels licenciés ou recrutés, un montant investi dans la publicité ou dans la recherche, etc. Au cours de chaque période de jeu, ces chiffres sont saisis comme autant de valeurs des variables d’un ensemble de fonctions mathématiques formant un modèle économique codé et programmé sur un ordinateur. En quelques instants, la simulation informatique du modèle mime certains aspects du fonctionnement des firmes et du marché et produit une batterie de chiffres correspondant aux résultats de chacune des équipes. Sur la base des résultats obtenus, chacune se concerte et prend une nouvelle série de décisions, à nouveau saisies dans le logiciel afin de produire de nouveaux résultats et ainsi de suite. Les sessions de jeux d’entreprise se concluent toujours par un « retour sur expérience » sous forme de débriefing, de séance de critique ou d’examen des résultats, au cours duquel des graphiques et des tableaux comparatifs sont présentés aux participants.

En outre, entre l’invention de la *case method* et celle des *business games*, à partir de 1926 précisément et jusqu’aux années 1980, un important réseau européen de « maisons de commerce fictives »[[5]](#footnote-5) est développé dans le cadre de la Société suisse des Commerçants, association fédérale « centrale » faite d’un regroupement volontaire d’associations (dites « sections ») locales et cantonales de commerçants[[6]](#footnote-6). Leur principe rappelle immanquablement la formule décrite par Vital Roux plus d’un siècle auparavant, à la différence que ce dernier prévoyait que les élèves soient divisés en autant d’entreprises différentes, tandis que chaque « maison de commerce fictive » est gérée par un groupe de six à huit jeunes gens. Au sein de chaque maison ainsi formée, « est fictive l’existence des marchandises, du numéraire, des papiers valeurs, etc., les opérations relatives s’effectuant, en revanche, de façon strictement conforme à la réalité. Les exercices auxquels on se livre dans le cadre de ces communautés portent sur tous les cas concrets qui se présentent : achats, ventes, publicité, étude du marché, statistiques, paiements, affaires de banque, de bourse, de contentieux., etc. (…) En bref, cette activité s’étend à toutes les opérations qu’impliquent la fondation, l’exploitation, la liquidation d’un établissement » (Losey, 1938, p. 2). Les nombreuses maisons fictives affiliées aux différentes sections locales de la Société suisse des Commerçants – telle que la maison *Finvin* de la section de Neuchâtel, ou bien encore la maison *Truella & Co* de la section de La Chaux-de-Fonds – ainsi qu’à quelques organismes étrangers entretiennent ainsi une correspondance intense et régulière : au cours de l’année 1937, quelques 50 600 lettres et circulaires en allemand, en français, en anglais, en italien, en espagnol et en hollandais sont reçues et réexpédiées par un service de l’administration centrale de Société suisse des Commerçants, basée à Zurich (Losey, 1938, p. 8). Le système pédagogique, initié par un certain Adolf Galliker (1892-1959), comprend également un « vrai faux » Tribunal de commerce, une « vraie fausse » Bourse, un « vrai faux » Office des chemins de fer et de douane, etc.

En plus de la concurrence ordinaire à laquelle se livrent les maisons fictives, des concours sont organisés entre ces dernières lors d’expositions publiques à l’occasion desquelles la méthode est promu. Des épreuves, par exemple résoudre un problème de comptabilité, un problème d’arithmétique et exécuter des travaux de correspondance, sont alors réalisées directement sous les yeux des visiteurs, parmi lesquels se mêlent « chefs d’entreprises, directeurs d’écoles, professeurs, fondés de pouvoirs, employés, etc. » (Losey, 1938, p. 3).

Ainsi, le recours à la simulation est au cœur de la formation à la gestion depuis au moins deux siècles. Ces dernières années, la palette des instruments pédagogiques basés sur la simulation s’est encore enrichie avec le développement d’un nombre croissant de *serious games* dédiés à la découverte et à l’apprentissage des métiers de l’entreprise. Comme les *business games*, les *serious games* pour la formation à la gestion servent une intention et une finalité sérieuses. À la différence des *business games* en revanche, ils combinent explicitement cette intention avec une dimension vidéoludique, c’est-à-dire avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo, notamment un habillage esthétique graphique et sonore, des systèmes de score à points, etc., autant d’éléments censés accroître le plaisir du joueur et, *in fine*, son engagement dans l’activité d’apprentissage. Dans un monde à la fois de plus en plus numérique et mobile, les *serious games* seront peut-être bientôt aussi répandus que les études de cas et les jeux d’entreprise.

1. ROUX V., 1800, *De l’influence du gouvernement sur la prospérité du commerce*, Paris, Fayolle. [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir : FRIDENSON P., 2017, « La formation continue des dirigeants d’entreprise en France depuis 1944 » *in* Barrière J.-P., BOULAT, R., CHATRIOT, A., LAMARD P., MINOVEZ, J.-M. (dir), *Les trames de l’histoire : entreprises, territoires, consommations, institutions.* *Mélanges en l’honneur de Jean-Claude Daumas*, Besançon,Presses Universitaires de Franche-Comté, p. 143-160. [↑](#footnote-ref-2)
3. CHESSEL M.-E., 2018, « En première ligne sur les questions de formation », *in* CHESSEL M.-E., DE BREMOND d’ARS N., GRELON A., *L’Entreprise et l’Évangile. Une histoire des patrons chrétiens*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 131-157. [↑](#footnote-ref-3)
4. CHESSEL M.-E., DE BREMOND d’ARS N., GRELON A., 2018, *L’Entreprise et l’Évangile. Une histoire des patrons chrétiens*, Paris, Presses de Sciences Po. [↑](#footnote-ref-4)
5. LOSEY É., 1938, *La maison de commerce fictive dans l’enseignement commercial*, Rapport présenté le 25 septembre 1938 à l’Assemblée générale de l’Association suisse pour l’enseignement commercial à Neuchâtel. [↑](#footnote-ref-5)
6. Les « maisons de commerce fictives » en tant que telles disparaissent dans les années 1980, mais leur principe est conservé : des « Entreprises d’Entraînement » suisses sont créées de manière expérimentale comme outils de formation et reconversion pour un public demandeur d’emploi, puis se structurent en réseau en 1993, selon le modèle du *Réseau français des Entreprises d’Entraînement ou Pédagogiques*®, développé dès 1990 pour la formation d’adultes et la reconversion professionnelle (voir : https://www.euroentent.net/). [↑](#footnote-ref-6)