

Les Echos

SPÉCIAL MANAGEMENT

ANALYSE

La formation des cadres dirigeants, nouvel enjeu de gouvernance et de performance

Aujourd'hui développée par un nombre croissant de « business schools », d'universités d'entreprise et d'institutions spécialisées, l'« executive education » revêt souvent la forme de programmes spécifiques à chaque organisation.

Sous l'impulsion de la mondialisation et de la nécessité d'un leadership global, le contexte de pilotage de l'entreprise et de l'animation des équipes se complexifie. Plus que jamais, les dirigeants ont besoin de bénéficier d'une formation professionnelle continue. Dite « corporate » ou « executive education », celle-ci représente un nouvel enjeu de gouvernance et de performances pour les organisations. « La formation des managers est un vecteur clef pour le développement de toute entreprise, estime Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez (*). Nous avons toujours considéré la formation de nos managers, tout au long de leur carrière, comme un investissement indispensable pour maintenir durablement notre compétitivité. »

Conférences, séminaires, coaching, « action learning »... La formation des dirigeants, qui peut revêtir moult formes, est aujourd'hui

assurée par la plupart des « business schools », par un nombre croissant d'universités d'entreprise (lire page 37) et par des établissements spécifiques. L'un d'eux, le Centre européen de développement et d'éducation permanente (Cedep), fut fondé il y a quarante ans. François Vachey, ancien vice-président de L'Oréal, président du Cedep depuis 2003, voit dans l'« executive education » (« exec-ed »), « un levier majeur de la politique des entreprises, car elle contribue à l'enrichissement de leur capital humain et économique. Mais l'impact de l'« exec-ed » va très au-delà car elle concerne la société en général en contribuant à une vraie ouverture sur le monde, au-delà du seul périmètre d'activité de l'entreprise. Elle encourage l'écoute et la compréhension des attentes, contraintes et diversités des clients et consommateurs... des hommes et femmes de cultures différentes. A sa contribution évidente aux valeurs humaines et aux objectifs économiques l'« exec-ed » apporte aussi une



Sur le campus du Cedep, pionnier français de la « corporate education ».

réelle valeur ajoutée concernant les valeurs sociales et sociétales.

C'est dans cette optique que les pères fondateurs du Cedep (lire page 36) eurent l'ambition de compléter l'acquisition des techniques du bon manager, mais également d'amener les cadres dirigeants à

prendre du recul. « Ils voulaient les faire réfléchir, sur leur rôle très concret face aux grands enjeux de la mondialisation et sur l'importance de la qualité de la relation humaine, cela dans le cadre d'une « cross-fertilisation » entre académiques et participants des sociétés membres, sans

baronnies académiques. C'est pourquoi le Cedep a souvent été qualifié d'académie du changement », poursuit François Vachey.

Développement personnel

De l'avis de Jens Meyer, directeur général du centre, « le Cedep est une institution très éloignée du concept classique des « business schools ». Il opère sous le régime des associations et appartient à ses membres - dont l'ancienneté moyenne est de dix-sept ans. Cela permet de conserver le cadre intime d'un club et de préserver la connivence. Il s'agit d'un investissement à long terme ».

Quel que soit le programme proposé, la « corporate education » relève autant du savoir-faire que du savoir-être, de l'acquisition de connaissances que du développement comportemental. « Favoriser une culture d'entreprise, qui rassemble les gens et crée une valeur ajoutée sur le long terme, est l'un de nos axes stratégiques », indique Robert Brunck, président-directeur général

de CGGVeritas (*). C'est pourquoi la formation continue et le développement personnel de tous nos collaborateurs constituent un de nos investissements prioritaires. »

La « corporate education » ne consiste pas en une simple stimulation intellectuelle, elle doit s'inscrire dans le quotidien du dirigeant. Et ce quotidien ne cesse d'évoluer sous la poussée de la globalisation, de l'explosion des nouvelles technologies, même de l'allongement de l'espérance de vie. « Les individus vivant plus longtemps, il faut s'attendre inévitablement à une réorganisation et à une diversification de notre vie professionnelle, estime Henri de Castries, patron d'AXA. La « corporate education » et le Cedep, en particulier, trouvent leurs fondements dans le constat de ces mutations. »

JULIE LE BOLZER

(*) GDF Suez, AXA et CGGVeritas font partie des 25 entreprises membres du Cedep.

LE POINT DE VUE DE TROIS DIRIGEANTS

Lors du colloque marquant les 40 ans du Cedep, le 3 mai 2012, trois patrons ont livré leur vision de la « corporate education ». Morceaux choisis.

JEAN-PAUL AGON, L'ORÉAL

« UN EXCEPTIONNEL BRASSAGE DE CULTURES ET D'IDÉES »

Près de 15.000 cadres de L'Oréal, venus du monde entier, sont passés sur les bancs du Cedep au cours de ces quatre dernières décennies. « Un exceptionnel brassage de cultures et d'idées, un creuset de créativité », selon Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal, entreprise cofondatrice de l'institution. « L'Oréal y a certainement gagné en richesse humaine, en découvertes de talents, en émergences de leadership, en possibilités créatives, dit-il. Cela a relayé le projet de L'Oréal, qui met l'homme au cœur de l'entreprise et croit dans la convergence des intérêts humains et des intérêts économiques. » L'ouverture, au niveau mondial, de nouveaux marchés, les



Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal.

nouvelles opportunités en matière d'éducation, les nouvelles aspirations des jeunes générations ont modifié le paysage. « Nous avons des défis à relever pour continuer à faire de l'éducation permanente une valeur durable pour nos entre-

prises et, en même temps, lui donner de nouvelles ambitions », poursuit le grand patron. Ces défis, quels sont-ils ? « Le premier d'entre eux est celui de la mondialisation de nos efforts. Le deuxième est la démocratisation des programmes, détaille-t-il. Enfin, avant d'être au service de la croissance de l'entreprise, la formation est au service de l'individu. Notre plus grande ambition est donc de faire de l'éducation permanente, un véritable axe de responsabilité sociale. » Pour atteindre ces grands objectifs, « l'« executive education » doit d'abord former des leaders responsables, capables d'avoir une approche didactique et généreuse avec leurs équipes ». J. L. B.

JOSÉ SERGIO GABRIELLI, ANCIEN CEO DE PETROBRAS « LES

MULTINATIONALES DOIVENT RÉPONDRE À DE NOUVELLES EXIGENCES »

Produire à moindre coût pour faire un maximum de profits ? « Ce qui a pendant longtemps été enseigné dans les écoles de management n'est plus d'actualité. A l'heure de la responsabilité sociale et environnementale, les multinationales doivent répondre à de nouvelles exigences, notamment de la part de leurs collaborateurs », souligne José Sergio Gabrielli, ancien président de Petrobras, ministre de l'Etat de Bahia (Brésil), l'un des « guest speakers » du colloque organisé pour le 40^e anniversaire du Cedep. Selon lui, « la formation continue est aujourd'hui indispensable, notam-



José Sergio Gabrielli, ancien président de Petrobras, aujourd'hui ministre de l'Etat de Bahia (Brésil).

ment pour préparer les jeunes générations de managers à faire

face aux nouveaux enjeux. » « Et le Cedep est, en ce sens, et depuis sa création, une institution de référence », affirme-t-il. Dans un contexte mondialisé, où les multinationales multiplient les « supply chain » aux quatre coins du globe et doivent s'adapter à des cadres réglementaires différents d'un pays à l'autre, « la même recette ne peut pas être appliquée à toutes les situations. Chaque contexte est différent, spécifique, il faut à chaque fois adopter des approches et des méthodes appropriées. Les entreprises doivent donc former leurs leaders en ce sens », estime José Sergio Gabrielli. J. L. B.

BALASUBRAMANIAN MUTHURAMAN, TATA STEEL « EN M'OUVRANT SES PORTES, LE CEDEP M'A OUVERT L'ESPRIT ! »

« Cette institution m'a aidé à façonner mon esprit, mais aussi le cours de ma carrière, insiste Balasubramanian Muthuraman, directeur général de Tata Steel, ancien participant aux programmes du Cedep. C'était il y a vingt ans. Pour la première fois, j'étais accompagné par des professeurs d'expérience et de renom ; j'étais en contact avec des cadres de cultures et d'origines différentes ; j'ai compris que les enjeux variaient d'un business à l'autre et d'un pays à l'autre. J'ai également appris que les enseignements ne se limitaient pas à la salle de cours : il s'agissait de mon développement personnel et de l'évolution des processus de mon entreprise. » Au début des années 1990, Tata Steel est une



Balasubramanian Muthuraman, directeur général de Tata Steel, ancien participant aux programmes du Cedep.

petite entreprise indienne, loin d'être le numéro quatre mondial de l'acier qu'elle est aujourd'hui (depuis le rachat de Corus, ex-British Steel, en 2006, pour 12,5 milliards de

dollars). « Un jour, un consultant est venu nous voir et nous a expliqué que nous n'étions qu'une petite organisation, sans compétitivité, sur un marché restreint, et que nous étions voués à disparaître si nous ne nous transformions pas. C'est pour cela que j'ai été envoyé au Cedep », raconte Balasubramanian Muthuraman. Tata Steel est devenu un groupe international, présent dans 30 pays. « Nos bonnes pratiques s'exportent et sont régulièrement récompensées, explique-t-il. De nombreux facteurs et initiatives sont à la base de cette métamorphose. En m'ouvrant ses portes, le Cedep m'a ouvert l'esprit et m'a appris à penser global. » J. L. B.

Les Echos
BILANS GRATUITS

Analysez
les performances financières
de vos concurrents

bilansgratuits.fr

REPORTAGE

Progresser grâce au « collective brain »

Les participants suivent des séminaires traitant de marketing, de finance, de management interculturel... Immersion en amphi.

Le campus a des allures de site touristique scandinave. Posé sur le gazon, au cœur d'un parc arboré (nous sommes à Fontainebleau, en bordure de forêt), le Cedep - bâti au début des années 1970 - est composé d'une poignée de bâtiments de 2 étages, tout en briques et en vitres. A l'intérieur aussi, l'architecture septuagintaire est épurée. L'ambiance feutrée. Les vastes patios, inondés de lumière, sont parsemés d'espaces cosy où la disposition des fauteuils et des sofas invite à la conversation. « *La façon dont ont été conçus les locaux reflètent notre démarche d'ouverture*, indique Jens Meyer, directeur général du centre. Ici, tout est fait pour faciliter l'échange. » Sur chaque niveau, les « tours » (petites salles de réunions semi-ouvertes) et les amphithéâtres d'une cinquantaine de places constituent le centre névralgique des programmes des formations dispensées par l'institution.

Ce matin-là, dans l'un des amphithéâtres, se déroule une séance de « collective brain » animée par Erin Meyer, professeure de management interculturel, pour un groupe de 35 managers de Valeo. Ils viennent du Brésil, du Mexique, d'Inde, de Chine ou encore du Japon, et représentent tous les secteurs d'activité de l'entreprise : R&D, finance, achat, logistique... « *C'est tout l'intérêt de ces sessions. Pendant une dizaine de jours, des dirigeants, issus de toutes les implantations et de tous les métiers du groupe, vont se côtoyer et partager la vision qu'ils ont de la stratégie du groupe*, explique Patrick Benammar, directeur des rémunérations et de la forma-



Une séance de formation dans l'un des amphithéâtres du campus, situé au bord de la forêt de Fontainebleau.

« Les professeurs ne se contentent pas d'enseigner, ils portent un regard avisé sur la stratégie déployée par le groupe. »

PATRICK BENAMMAR VALEO

tion de Valeo. L'autre atout spécifique du Cedep, c'est l'historique relationnel qui nous unit aux professeurs : ceux-ci ne se contentent pas d'enseigner, ils portent un regard avisé sur la stratégie déployée par le groupe. »

Chacune des 25 entreprises membres est accompagnée par un « company fellow », un enseignant dédié, avec qui sont façonnés, modelés, les programmes de formation « à la carte ». « *Le Cedep ne vend pas un enseignement : nous sommes dans une relation de confiance respectueuse, sur le long terme. J'ai coutume de dire aux participants qu'ils sont ici chez eux*, insiste Dominique Jacquet, professeur de finance, « company fellow » de Valeo, qui intervient au Cedep depuis vingt-deux ans. L'originalité de ce centre réside dans la richesse de ces échanges, dont les trois parties sont bénéficiaires : les participants,

les entreprises et les enseignants. Pour nous, en tant qu'académiques, il est fort intéressant de voir évoluer les équipes, le management, la stratégie, l'organisation des sociétés membres. Il est réellement spectaculaire de voir une entreprise passer progressivement de 2 à 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires ! »

Confronter les idées

Retour dans l'amphithéâtre, aux côtés des cadres de Valeo. Le thème de réflexion de cette matinée : « *Qu'est-ce qu'un management global ?* » Après une présentation de l'emploi du temps de la semaine, riche et chargée en cours, séminaires,

rencontres, visites (notamment au Mondial de l'automobile de Paris), Erin Meyer invite les participants à se constituer en groupes de 3 à 4 personnes, « *si possible de cultures différentes* ». La jeune femme leur expose alors diverses situations concrètes, et problématiques, par exemple le cas de cette Française, mutée à Chicago, persuadée d'avoir trouvé le « poste de ses rêves » alors que son manager lui a déjà exposé à maintes reprises que ses méthodes de travail ne convenaient pas pour le job. Erin lance, « *what happened ?* », laissant ensuite deux minutes à chaque groupe pour débattre et chercher des éléments de

réponse. Brouhaha. Puis retour à d'autres mises en situation pratiques. Les conclusions seront ensuite mises en commun afin de nourrir un débat ultérieur.

Élargir son réseau

C'est la pause. Pas besoin de rappeler aux participants qu'ils sont là pour se rencontrer, échanger, discuter. Certains s'installent dans un salon, un peu à l'écart, d'autres investissent déjà les fameuses « tours », tandis que quelques autres poursuivent, au bar, la discussion entamée en amphi. Mathieu, trente et un ans, vient de Pologne. Jérôme, trente-neuf ans, de Russie. Tous deux sont Français, expatriés depuis sept et onze ans, et c'est leur première participation à un cursus de formation. Ils sont enthousiasmés par le lieu. « *Le cadre est magnifique*, lance Mathieu. Plusieurs de mes collègues sont déjà venus et ils ne m'en ont dit que du bien. » Jérôme poursuit : « *Ces séjours sont plébiscités en interne. C'est l'opportunité de rencontrer des confrères et des conseillers qui viennent de partout : nous allons repartir avec un sacré carnet d'adresses ! Surtout, le programme, très dense, correspond à nos besoins.* » Marketing, finance, « *effective leadership* », « *operation management* », « *strategic importance of purchasing* »... Chaque séminaire ne se limite pas à un enseignement théorique, mais répond aux réalités du terrain. C'est en ce sens que le Cedep est un pionnier de l'« executive education », et cela depuis sa création... il y a quarante ans.

JULIE LE BOLZER

Faire des cadres dirigeants des catalyseurs du changement

Depuis quarante ans, le centre a accueilli plus de 30.000 participants. François Vachey, président du Cedep, explique dans quel esprit la formation y est conçue.

« *Nous sortions de Mai 68 et l'on sentait, tant au sein de la société civile que des entreprises, une attente de changement profond*, se souvient François Vachey, président du Cedep. François Dalle et Guy Landon [respectivement président et vice-président de L'Oréal] eurent la conviction qu'une approche fondamentalement différente de l'enseignement du management pour leurs cadres dirigeants permettrait d'en faire des catalyseurs du changement, notamment face aux défis de la mondialisation en marche. Ils furent rejoints par Antoine Riboud, Ferdinand Beccaert, Renaud Gillet et René Dunant. »

Faute d'une structure existante qui réponde à cet objectif, ils décident de réunir un groupe d'entreprises partageant les mêmes valeurs, et de créer un centre d'« executive education », qui donnerait vie à cette nouvelle philosophie du management, en plaçant le capital humain au cœur de la performance

de l'entreprise. « *Guy Landon eut l'idée de solliciter l'Insead, concernant la mise à disposition de sa faculté. Ce partenariat amical a duré quarante ans, et jamais le Cedep n'aurait pu se développer sans le soutien académique de l'Insead* », poursuit François Vachey.

Universités mondiales

Depuis quarante ans, le Cedep a accueilli plus de 30.000 participants, dont les deux tiers ont bénéficié de programmes spécifiques à leur organisation. « *Pour les entreprises membres [10 lors de sa création, 25 aujourd'hui], la participation à ces formations fait partie intégrante d'une politique RH pour développer*

« Les enjeux économiques, humains et sociétaux sont indissociables. »

FRANÇOIS VACHEY
PRÉSIDENT DU CEDEP

les talents et compétences des dirigeants de demain », indique Jens Meyer, directeur général du Cedep. « *Le Cedep, dès le départ, n'a pas*

voulu avoir de faculté permanente préférant s'entourer d'un portefeuille d'académiques fidèles de grandes universités mondiales - l'Insead, Wharton, Carnegie-Mellon, Oxford, Cambridge, Cologne, Montréal, Québec... - et de consultants de renom, ce qui lui permet d'offrir la meilleure qualité d'enseignement, en fonction des programmes et des sujets traités », poursuit Jens Meyer.

A l'occasion de son 40^e anniversaire, le Cedep organisait un colloque sur son campus de Fontainebleau, en mai dernier. « *Nous avons profité de cet événement pour proposer une réflexion sur le rôle de l'« executive-education », et avons demandé à Jean-Paul Agon, Sergio Gabrielli et Balasubramanian Muthuraman de nous donner leur point de vue sur la contribution de l'« executive-education » en tant que créatrice de valeur responsable sur le long terme. Ce colloque a réaffirmé que les enjeux économiques, humains et sociétaux étaient indissociables*, précise François Vachey. Il a permis par ailleurs de mettre un coup de projecteur sur deux nouveaux territoires stratégiques, le Brésil et l'Inde, où le Cedep a démarré l'élargissement de ses activités. » J. L. B.

Former par l'action aux nouvelles manières de manager

Direction et managers doivent reconstruire une maîtrise minimale de l'organisation.

Les entreprises recherchent des cadres responsables. Dans l'optique d'un capitalisme durable, ne devraient-elles pas se mettre en quête de citoyens responsables ? « *C'est d'autant plus évident que le management d'aujourd'hui a montré ses limites*, estime le sociologue François Dupuy, directeur académique du Cedep, auteur de « *Lost in Management* » (*). Les entreprises sont en passe de perdre le contrôle d'elles-mêmes : le pouvoir est descendu d'un ou de plusieurs crans

pour se disperser à la base, au niveau des intermédiaires et des exécutants. Et lorsque, poussés par une compétition grandissante, les dirigeants tentent de reprendre le contrôle par la mise en œuvre de « process » et de « reportings », le résultat est à l'inverse de l'effet escompté : plus les décisions se multiplient, moins le contrôle est grand...

« Démarche de mutation »

La formation est-elle la clef pour mettre en place un nouveau management ? De l'avis de François Dupuy, « *la formation n'est pas un vecteur de changement, c'est un accompagnement de cette démarche*

de mutation ». La volonté de manager autrement ne peut émaner que des décideurs. « *Vous pouvez former les équipes à avoir plusieurs approches managériales : si l'entreprise ne met en place aucun outil permettant de les appliquer, ça ne sert à rien* », estime-t-il. Pour qu'une transformation réelle s'opère, il convient de comprendre les nouvelles façons de manager. Puis il s'agit des les enseigner aux collaborateurs, pas dans le cadre de cours magistraux, mais par l'action. Et l'interaction. J. L. B.

(*) « *Lost in Management : La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle* », Seuil, février 2011.

A quand remonte votre dernier grand frisson ?



Vous ne marchez jamais s'il est possible de courir, vous faites aujourd'hui ce que les autres feront demain, vous vivez plus vite, plus fort, vous vivez plus. Valeo tire sa force de ceux et celles qui relèvent plus de défis, prennent plus d'initiatives et saisissent plus d'opportunités. Demandez plus, découvrez l'inimitable sensation de réussir dans un secteur exigeant. Ici vos perspectives d'évolution dépasseront souvent vos attentes. Vous cherchez des sensations fortes ? Bienvenue chez Valeo.

Valeo adds value. You make it happen.®

valeocareers.com

Valeo

La technologie automobile, naturellement

« La “corporate education” est indispensable au succès »

Quelle est la politique du groupe Mazars en termes de formation de ses collaborateurs ?

LAURENT CHOAIN Dans le secteur de l'audit et du conseil, Mazars (1) est la seule entreprise d'origine française qui n'appartienne pas à un réseau et reste indépendante. Partout dans le monde, nous proposons un service homogène, ce qui ne signifie pas identique puisqu'il est dans l'ADN de notre activité de nous adapter aux demandes de nos clients. En revanche, notre politique RH, elle, est globale. La formation suit le même schéma : pour toutes nos équipes, partout dans le monde.

ISABELLE SAPET La formation des équipes est indispensable au succès d'une entreprise. Entrée chez Mazars en 1986, et devenue membre du comité exécutif, je n'ai pas fait le compte des nombreux programmes dont j'ai pu bénéficier. Ces formations m'ont apporté bien davantage que de nouvelles compétences techniques. Mutualisation des connaissances, échanges de bonnes pratiques, capacité d'écoute, création de nouveaux réseaux... Autant d'enseignements nécessaires à l'exercice de notre métier, mais aussi au développement personnel.

Quelles sont les spécificités de la formation des cadres dirigeants ?

L. C. Tous nos collaborateurs bénéficient de formations spécifiques, mais celles-ci véhiculent un fond commun. D'une part, nous sommes attachés aux valeurs qui sont au cœur de l'organisation de Mazars depuis sa création : l'intégrité, la responsabilité, le respect des personnes, l'excellence techni-



INTERVIEW

LAURENT CHOAIN
DRH GROUPE
ISABELLE SAPET
MEMBRE DE L'EXÉCUTIF
ET ASSOCIÉE CHEZ MAZARS

« Chaque programme est coconstruit avec les premières générations de participants. »

ISABELLE SAPET

que... D'autre part, notre métier suppose des compétences techniques réglementées, mais aussi la capacité d'être l'interlocuteur respecté de dirigeants.

I. S. Chaque programme est coconstruit avec les premières générations de participants qui définissent les thématiques majeures pour leur rôle respectif au sein de l'entreprise. Les formations destinées aux managers vont traiter de leadership, de coaching, de gestion managériale, mais pas seulement : le développement durable ou la responsabilité sociale peu-

vent également être à l'ordre du jour. Cela permet d'avoir une vision sur l'extérieur, sur le monde en général, extrêmement large.

En quoi l'université d'entreprise est-elle un outil de choix ?

L. C. La Mazars University répond à nos ambitions et à nos besoins relatifs à toutes ces problématiques. Et elle s'inscrit totalement dans notre stratégie. Depuis sa création, en 2006, notre université d'entreprise n'a cessé d'évoluer. Elle dispose aujourd'hui de 5 académies « régionales » (2) et propose dix programmes transversaux pour le groupe, dont un MBA destiné à développer la communauté de nos futurs leaders.

I. S. L'existence de la Mazars University est un vecteur important de transversalité et de création de formations de qualité. Le MBA, auquel j'ai la chance de participer,

est un excellent exemple de la qualité des formations que l'on peut recevoir quand l'approche du cursus de formation et des besoins n'est pas faite à la seule maille nationale, mais bien en prenant la dimension internationale et multidisciplinaire de l'entreprise.

PROPOS RECUEILLIS PAR
JULIE LE BOLZER

(1) Mazars compte 13.000 collaborateurs, dont 750 associés, travaillant dans 236 agences réparties dans 69 pays.
(2) Kuala Lumpur en Malaisie, Cape Town en Afrique du Sud, New York pour l'Amérique du Nord, Paris pour l'Europe francophone et Londres pour l'Europe anglophone, et bientôt un sixième en Amérique du Sud.

E L'intégralité de l'interview sur lesechos.fr/dossier

Ces écoles qui font bouger les lignes

Zoom sur quatre établissements dont les MBA trident les premières places des classements mondiaux.

1 L'INSEAD (FONTAINEBLEAU, FRANCE)

Fondé en 1957, il lance son premier Company Specific Program en 1972. Avec trois campus (à Fontainebleau, Singapour et Abu Dhabi), ainsi qu'un centre de recherche en Israël, l'Insead a accompagné plus de 9.500 dirigeants. Son programme Ph. D en management consiste en quatre à cinq ans d'études, dont deux ans de formation aux méthodes de recherche de pointe, et deux à trois ans de recherche pour l'élaboration d'une thèse. Il propose six domaines de spécialisation : finance, sciences décisionnelles, marketing, comportement des organisations, stratégie et gestion de la technologie et des opérations.

2 L'IMD (LAUSANNE, SUISSE)

Né en 1990, de la fusion de l'Imede et de l'IMI Genève, il accueille chaque année quelque 6.000 cadres, d'une centaine de nationalités différentes, qui participent, soit à des cursus sur mesure (« partnership programs »), soit à la vingtaine de programmes publics (« open enrollment programs », comprenant des cycles MBA et Emba). La faculté de l'IMD, qui compte 50 professeurs à temps plein, occupe elle aussi les premiers

rangs des classements de MBA européens et mondiaux.

3 DUKE (DURHAM, ÉTATS-UNIS)

La « Harvard du Sud » représente un véritable chef de file mondial en termes d'« executive education ». Fondée en 1971, la Fuqua School of Business de l'université Duke décerne des diplômes de niveau post-graduate (master, MBA et Ph. D). Son programme de MBA est l'un des plus renommés des États-Unis.

4 HEC (PARIS, FRANCE)

Outre son MBA - classé premier dans le classement du « Financial Times » de 2011 -, HEC propose également des « executive masters in business administration » s'adressant aux cadres dirigeants désireux d'accélérer leur carrière. Huit formules, dans cinq villes (Paris, Saint-Petersbourg, Pékin, Shanghai et Doha), répondent à l'objectif d'offrir le même programme dans le monde entier. Stratégie, gestion du changement, leadership et « entrepreneurship », occupent une place de choix dans la stratégie pédagogique du groupe HEC. J. L. B.

E L'intégralité de notre dossier sur lesechos.fr/dossier




AFE, Groupe industriel français
CA de 300 M€, 2 500 personnes

- Leader mondial en couvercles d'airbags (injection plastique), outillages de fours de traitement thermique (acières réfractaires) et composants en acier de petites séries réalisés en fonderie sable à vert (de 5 kg à 10T)
- 16 usines dans 9 pays (dont 5 en France, 3 au Mexique, 2 en Chine)
- Fournisseur des Equipementiers automobile de rang 1 (Autoliv, TRW,...), des grands constructeurs d'Engins de Travaux Publics et de Mines (Caterpillar, Volvo,...), de Poids Lourds (SAF-Holland,...), de Matériels Ferroviaires (Alstom, Siemens, Bombardier), et de Fours industriels.

AFE est partenaire du CEDEP depuis plus de 15 ans. Au total, plus de 300 managers français et étrangers du Groupe ont été formés au CEDEP, grâce à un enseignement de très haut niveau, bien adapté à nos spécificités et aux échanges interculturels.

Ce processus de formation de l'ensemble de nos managers a permis la création progressive d'un véritable esprit de Groupe. De plus il a largement contribué à faire comprendre l'intérêt pour tous de notre stratégie de développement international, basé sur l'exportation des savoir-faire français dans le monde entier. Enfin il a amélioré l'efficacité opérationnelle des managers, grâce en particulier, à la compréhension des ressorts de la motivation individuelle.



L'ORÉAL

CEDEP, OUR BEST KEPT SECRET FOR OVER 40 YEARS.*



BY JEAN-PAUL AGON.
"Nous partageons une vision commune de ce que doit être une entreprise aujourd'hui. Placer l'humain au cœur du système pour que chacun puisse se surpasser."
CEO, L'ORÉAL



éducation
création de valeur
excellence



BY AN VERHULST-SANTOS.
"Les formations proposées par le CEDEP sont ancrées dans les enjeux et problématiques de nos métiers. Elles nourrissent une dynamique d'excellence à la fois dans la transmission de nos expertises et dans l'anticipation de nos challenges futurs."
DG, DIVISION PRODUITS PROFESSIONNELS, L'ORÉAL



consortium
progrès



BY JOCHEN ZAUMSEIL.
"En permettant ces échanges de points de vue, d'expériences et de connaissances, CEDEP nous prépare à affronter les enjeux actuels et à venir. Et c'est ce qui nous rend toujours plus performants."
DG, ZONE ASIE PACIFIQUE, L'ORÉAL

Depuis 40 ans, L'Oréal et le CEDEP (European Center for Executive Development) s'associent dans leur recherche de l'excellence. Ils partagent les mêmes valeurs et ont créé un langage commun qui fonctionne au-delà des frontières. L'Oréal, membre fondateur du CEDEP, peut témoigner de son efficacité à développer le potentiel de ses leaders et à nourrir le changement. Cette alliance est source de performance pour les entreprises tournées vers l'avenir.

* Cedepe, notre secret le mieux gardé depuis plus de 40 ans.