



EMLYON FORMER DES ÉLITES POUR QUOI FAIRE ?

— Journées d'études en partenariat
avec la revue Esprit - 11 et 12 mai 2022.

Avant-Propos

ISABELLE HUAULT

Présidente du Directoire et Directrice Générale d'emlyon business school.

Ce livre blanc s'inscrit dans une démarche chère à **emlyon business school** : croiser les perspectives et les disciplines, afin d'éclairer et de nourrir les grands débats de société. En partenariat avec la revue *Esprit*, avec qui nous partageons des valeurs communes, nous avons engagé notre communauté et nos partenaires dans une réflexion prospective sur les défis de la formation des élites de demain. Un enjeu central pour une grande école comme emlyon, qui célèbre ses 150 ans cette année.

Cet anniversaire est une opportunité de reposer les fondations de l'École et d'envisager l'avenir à partir de notre histoire et de nos singularités. Celles d'une École née de la volonté de soyeux lyonnais de proposer une formation théorique et pratique aux futurs dirigeants, pionnière dans son approche de la pédagogie par l'expérience et qui n'a eu de cesse d'innover en ce sens.

Au-delà d'une simple célébration du passé, nous avons choisi d'ouvrir le dialogue autour de la thématique de la formation des élites, laquelle résonne fortement avec notre raison d'être : « Former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ».

À l'occasion de deux journées d'étude, les 11 et 12 mai 2022, nous avons ainsi invité nos enseignants-chercheurs, nos étudiantes et étudiants, nos alumni ainsi que des représentants de plusieurs établissements d'enseignement supérieur français, à partager leurs regards sur les élites, leurs caractéristiques, leur place dans la société française et européenne.

À l'heure de ruptures majeures, et alors que la remise en cause des élites est particulièrement patente, les institutions d'enseignement supérieur ne peuvent guère faire l'économie d'une réflexion sur celles et ceux qui composeront « l'élite » de demain et sur les connaissances et compétences à dispenser... L'objectif de ce livre blanc est d'apporter un regard réflexif sur les défis sociaux qui imprimeront l'avenir, et des propositions pour faire évoluer nos modèles d'enseignement, afin de former des citoyens actifs et éclairés.

Eclairer l'avenir ensemble : des ateliers de réflexion et de création prospective

LES JOURNÉES D'ÉTUDE ORGANISÉES PAR EMLYON BUSINESS SCHOOL, EN PARTENARIAT AVEC LA REVUE ESPRIT, S'ARTICULAIENT AUTOUR DE TROIS TEMPS PERMETTANT DE CROISER LES POINTS DE VUE, MAIS AUSSI LES SUPPORTS ET FORMATS D'INTERACTIONS.



SÉQUENCE 01

UNE ÉLITE DE MANAGERS, POUR QUOI FAIRE ?

Une première séquence de réflexion sur l'élite managériale, mêlant extraits de films commentés, conférences et tables-rondes, s'est tenue en présence de trois membres de la Faculté d'emlyon : **Tessa Melkonian** ⁽¹⁾, Doyenne de la Faculté, **Mar Perezts** ⁽²⁾, professeure-chercheuse et **Pierre-Yves Gomez** ⁽³⁾, professeur-chercheur et directeur de l'IFGE.



4



5



6



7



8

H C A H N
A K T O

SÉQUENCE 02



SÉQUENCE 03



→ Découvrez le podcast issu de la séquence

LA MÉRITOCRATIE CONTRE LA DÉMOCRATIE ?

Une deuxième séquence a permis d'aborder la notion sous un angle plus politique, à travers deux conférences « carte blanche » de **Gilles Ivaldi** ⁽⁴⁾, chargé de recherche CNRS au CEVIPOF, sur le poids du diplôme dans les analyses des comportements électoraux, et de **Christopher Bickerton** ⁽⁵⁾, professeur à l'université de Cambridge, sur la place des experts en politique ; suivies d'une table ronde autour des enjeux de l'enseignement supérieur dans la formation des élites pour le XXIe siècle, en présence de **Isabelle Huault** ⁽⁶⁾, présidente du Directoire et directrice générale d'emlyon, **Yves Laszlo** ⁽⁷⁾, professeur à l'Université Paris-Saclay et ancien directeur de l'Enseignement et de la Recherche à l'École polytechnique et **Manuel Tunon de Lara** ⁽⁸⁾, président de France Universités.

IMAGINER EMLYON DANS 25 ANS. POUR FORMER QUELLE ÉLITE ?

Une troisième séquence regroupant des étudiantes et étudiants volontaires dans un format hackathon, est venue conclure ces journées d'études. Ils ont pu proposer leur vision du futur de la formation d'élites éclairées à emlyon sous la forme d'un pitch vidéo.

Les contenus qui suivent sont le fruit de la réflexion des étudiants, qui ont été nourris par la richesse des séquences 1 et 2 afin de formuler des recommandations éclairées à l'issue du hackathon.

emlyon

Former des élites pour quoi faire ?



Avant de s'interroger sur la formation des élites, il est important d'appréhender la dimension purement sociale du sujet. Les élites s'inscrivent en effet, par leur valeur, au premier rang d'un système hiérarchique. Elles ne sont ni arbitraires, ni transmissibles et émergent dans un groupe par un processus d'élection, qui passe par la valorisation sociale de signes électifs. Ces signes proviennent à la fois de compétences, celle notamment de porter le progrès, et de preuves de performance. Dans le contexte de l'entreprise, l'élite, parfois appelée « élite managériale », est donc d'abord chargée d'organiser la vie d'une partie de la société, par l'organisation du travail.

L'évolution de cette notion s'inscrit dans un rapport permanent entre l'entreprise et la démocratie. Avant la révolution industrielle, l'élite est en effet composée d'individus qui travaillent avec acharnement pour se distinguer de l'élite aristocratique fondée sur l'oisiveté. Avec l'apparition des entreprises et de la démocratie formelle, émerge une élite d'industriels qui portent le progrès humain par la technique et les emplois. Plus tard, la naissance de grandes entreprises amène de nouveaux besoins et une nouvelle élite qui trouve alors sa compétence dans sa capacité à organiser pour planifier la croissance. C'est une élite d'administrateurs qui s'impose pendant plus de 50 ans. Avec la globalisation, les entreprises dépassent les frontières. Il ne s'agit plus d'apporter le progrès à une population donnée

mais de penser un monde nouveau. Peu à peu, les individus capables d'inspirer l'avenir, d'inventer et d'innover, notamment technologiquement, forment les nouvelles élites. Aujourd'hui, dans un monde aux ressources finies, les récits inspirants ne sont plus suffisants pour penser et panser l'avenir d'une société fracturée. À l'instar de l'entreprise qui structure la société, la notion d'élite évolue donc encore pour répondre aux besoins d'un monde en pleine mutation.

En France, la formation des élites est elle aussi fortement liée à l'histoire de la démocratie. Deux modèles de formation se développent dans un contexte révolutionnaire pour former des citoyens à ce nouveau système politique. Avec les grandes écoles d'une part, qui ancrent leur projet dans une vision technique, liée à une excellence du savoir-faire ; et l'université française d'autre part, autour d'une vision plus centrée sur le savoir fondamental, les humanités au sens large et l'éveil de la conscience civique et scientifique. Ces deux modèles de formation font aujourd'hui face aux mêmes défis sociétaux et environnementaux, qui les amènent à converger. Internationalisation, digitalisation, transversalité des compétences, ancrage dans le territoire... Ces grandes tendances constituent les moteurs du changement à venir. Si l'employabilité des étudiantes et étudiants reste un enjeu majeur, les amener sur le marché du travail en tant que citoyens éclairés l'est d'autant plus.

#1

**RÉPONDRE AUX
ASPIRATIONS
D'UN MONDE PLUS
DÉMOCRATIQUE,
PLUS INCLUSIF ET
PLUS ÉGALITAIRE**

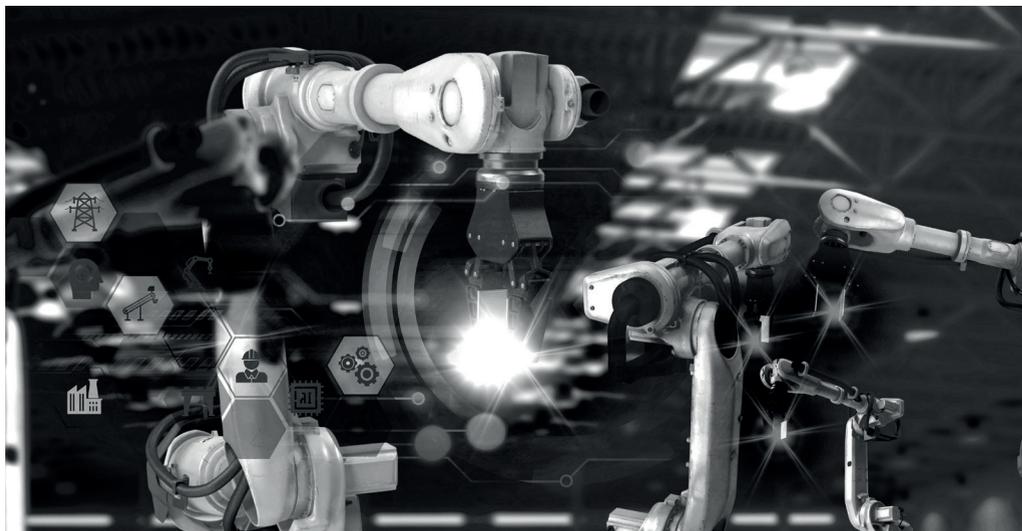
Former au-delà de la technique



Les multiples crises qui traversent la société contemporaine font naître une grande incertitude quant à l'avenir. Dans un monde perçu comme complexe et changeant, le savoir technique, qui n'a pas toujours été un élément constitutif de l'élite, est devenu un pilier central de sa légitimité. La vie publique et politique par exemple, a remis l'expertise au centre du discours, comme compétence à la prise de décision.

Les conflits qui animent le corps social ne relèvent pas que d'échanges entre experts. Si le savoir permet d'exposer des faits et des moyens pour résoudre ces conflits, les valeurs occupent encore une place fon-

damentale dans le débat. Ainsi, les grandes écoles et universités ne peuvent plus réduire leur enseignement à l'acquisition d'une **tekhnè**, d'une expertise. La valeur ajoutée de ces modèles de formation réside dans leur capacité à croiser cette ou ces expertises avec des compétences telles que le savoir travailler ensemble, l'esprit critique, l'attention envers son environnement. Avec les progrès technologiques et ceux de l'intelligence artificielle, ils doivent ainsi équiper les étudiantes et étudiants sur le plan culturel, avec des compétences transverses permettant d'aller vers l'autre et d'évoluer par soi-même, grâce à la réflexion, l'évaluation et la prise de décisions.



Former pour vivre dans un monde plurilingue et pluriculturel

Les formations de l'enseignement supérieur ont bien compris la nécessité d'ouvrir leurs cursus afin de donner une culture internationale à leurs étudiantes et étudiants.

Elles les préparent depuis plusieurs années déjà, à intégrer un monde globalisé, dans lequel interagissent l'ensemble des acteurs économiques et politiques. En France, les enjeux consistent à développer les aptitudes à la mobilité géographique et à la communication interculturelle, mais aussi les réseaux académiques et scientifiques, pour assurer aux établissements une meilleure reconnaissance sur le marché mondial de l'éducation.

Cette internationalisation des formations doit contribuer à renouveler et diversifier les profils de diplômés qui composeront l'élite demain. Elle favorise en effet le recrutement de nouvelles élites, internationales, mais aussi la capacité de ces étudiantes et étudiants à prendre en compte la multiplicité des groupes qui composent la société, à toutes ses échelles.



Former à la paix et au développement durable

Traversé par des tensions sociales fortes, le monde fait face à une conjonction de crises, sanitaire, économique, environnementale et climatique, révélatrices d'un système fragile et inégal. Ces nouveaux défis façonnent déjà l'enseignement supérieur, qui s'est emparé des 17 Objectifs de développement durable établis par les États membres des Nations unies et rassemblés dans l'Agenda 2030. En 2022, à l'instar d'Emlyon Business School, 22 établissements d'enseignement supérieur français se sont illustrés au sein du classement international THE Impact Ranking, qui mesure les actions mises en place pour faire progresser ces Objectifs.

La quête d'espoir s'impose comme une dynamique forte dans la société, pour contrer la fatigue et renouer, sans fatalisme, avec la réalité.



Repenser la formation continue de l'équipe pédagogique

Pour apporter une réponse à la complexité des enjeux de notre siècle, il s'agit pour les établissements d'enseignement supérieur de proposer des programmes pertinents, mais également de favoriser l'appropriation de ces enjeux par le corps professoral et les personnels. Dans ce contexte, les grandes écoles et universités françaises doivent ainsi se distinguer par leur capacité à permettre une perméabilité entre les disciplines, à collaborer avec d'autres institutions et à croiser les expériences et les approches pédagogiques.

#2

**DE NOUVELLES
RESPONSABILITÉS
DANS UN MONDE
EN MUTATION :
3 COMPÉTENCES CLÉS
DES FUTURES ÉLITES**

Adaptabilité et résilience

→ Développer la culture et l'exigence scientifique

Si l'excellence peut apparaître comme un concept galvaudé, la culture et l'exigence scientifique doivent rester au cœur des enjeux de formation. Au-delà d'une expertise dans un domaine, elles dotent les étudiantes et étudiants d'outils et de méthodes permettant de prendre de la hauteur face aux enjeux, grâce à la réflexion critique, mais aussi de construire et développer leurs connaissances tout au long de la vie. Apprendre à apprendre est une compétence clé pour s'adapter et se projeter dans un environnement mouvant. Elle est la dimension centrale du savoir, qui fait notamment la capacité à rester dans l'élite.

RECOMMANDATIONS DES ETUDIANTS

Irriguer les formations par la recherche et confronter les étudiantes et étudiants à sa pratique.

Convaincre les entreprises de la valeur ajoutée du doctorat (financement de thèses CIFRE, stage, alternance et recrutement).

Inclure dans chaque cours une séquence de critique du cours, pour travailler la compétence de la déconstruction et de la résilience.

Encourager la culture de l'erreur, permettre de se tromper pour innover.

→ Renforcer la pluridisciplinarité

En plus de l'expertise, existe l'idée qu'à travers leurs diplômes, les étudiantes et étudiants ont à leur disposition un ensemble de ressources pour s'ajuster au mieux aux enjeux de demain. L'hybridation des formations, en croisant les expertises avec des compétences transversales, nous invite à ne plus aborder le monde comme un système mécanique et abstrait, mais comme un ensemble d'interactions humaines et sociales.

RECOMMANDATIONS DES ETUDIANTS

Repenser la vocation finale des établissements d'enseignement supérieur, au-delà de l'employabilité, promouvoir les classements qui mettent en avant la capacité des diplômés à influencer positivement sur l'environnement et sur l'économie.

Renforcer l'attractivité des formations à impact positif et durable, en favorisant le partage d'expérience avec des personnes ayant des parcours inspirants.

Dans les écoles de management : irriguer la formation avec des disciplines telles que les sciences des données ou encore la philosophie, pour répondre à la critique d'un « management en apesanteur ».



Ouverture

→ Développer des passerelles entre les formations

Pour contrer le risque d'enfermement de l'élite dans sa position (élitisme et reproduction sociale), les établissements d'enseignement supérieur doivent continuer d'ouvrir leurs formations à des profils variés, passionnés, représentatifs de la société et ancrés dans la réalité.



→ Cultiver l'attention envers autrui

Dans une société diverse et fracturée, la capacité d'écoute est une compétence clé pour désamorcer les situations de crise, prévenir les comportements à risque et s'ouvrir au débat en multipliant les points de vue. En tant que futur manager, elle permet notamment d'appréhender des problèmes délicats et d'accroître sa capacité d'action.

RECOMMANDATIONS DES ETUDIANTS

Mettre en place des cours de philosophie politique, morale et éthique.

Former aux violences sexistes et sexuelles et ne plus apprendre aux victimes à se défendre, mais prévenir dès la racine tout comportement violent ou à risque.

Protéger les lanceurs et lanceuses d'alerte.

Développer le tutorat entre les étudiants.



RECOMMANDATIONS DES ETUDIANTS

Permettre des passerelles entre les formations littéraires, artistiques, politiques ou encore géographiques, notamment avec l'université, en revalorisant ces formations.

Garantir l'accessibilité de l'enseignement supérieur, pour que ces formations ne soient pas réservées à une élite passée mais au mérite, en appliquant par exemple la proportionnalité des frais de scolarité aux revenus des parents.

Faire connaître plus largement les grandes écoles et plus généralement les différents parcours de formation, grâce à des actions de communication.



Connaissance du terrain

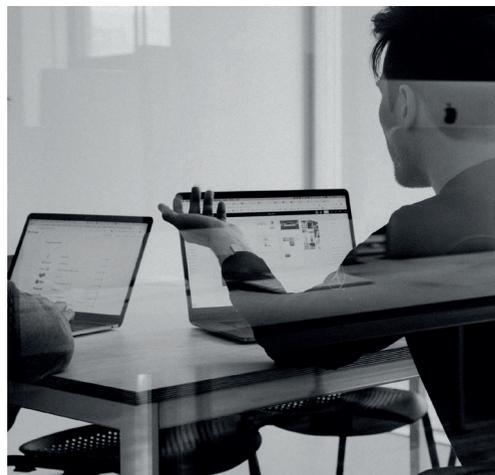
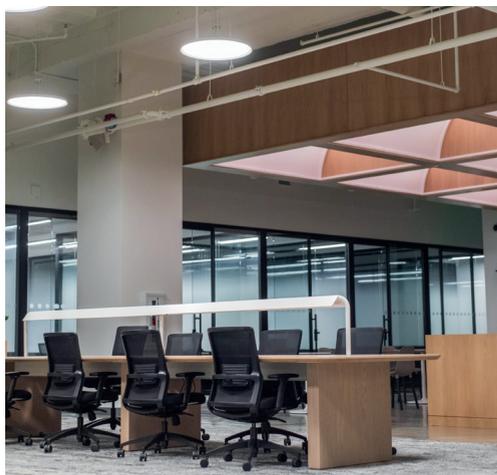
→ Professionnaliser dès le premier cycle

Pour penser l'élite sans élitisme, il convient de travailler l'humilité et la connaissance du terrain. C'est pourquoi l'expérience professionnelle doit intervenir dès le premier cycle de formation, sans se limiter à une expérience superficielle de « bonne conscience ». Pour prendre de la hauteur et développer une forme d'humilité par rapport aux enjeux mondiaux, les expériences de sensibilisation et d'impact devront être encouragées à l'échelle locale, nationale et internationale.

RECOMMANDATIONS DES ETUDIANTS

Mettre en place un stage de 3 à 4 mois sur le terrain, qui s'intègre à n'importe quel moment du cursus de l'étudiant ou de l'étudiante, selon son choix.

Rendre obligatoire dans le cursus, une expérience professionnelle qui ne soit pas une expérience d'élite.

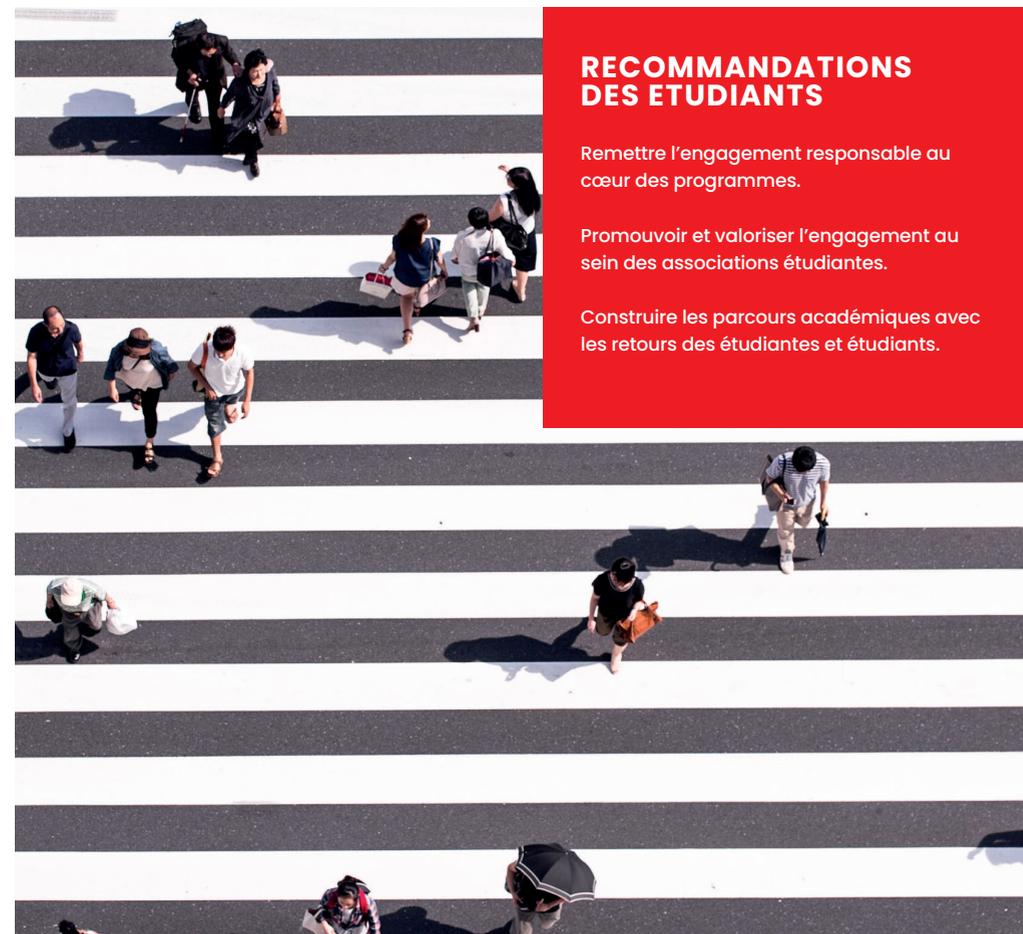


RECOMMANDATIONS DES ETUDIANTS

Remettre l'engagement responsable au cœur des programmes.

Promouvoir et valoriser l'engagement au sein des associations étudiantes.

Construire les parcours académiques avec les retours des étudiantes et étudiants.



→ Accompagner les étudiantes et étudiants dans leur quête de sens

Enfin, les établissements d'enseignement supérieur ne doivent pas ignorer la quête de sens d'une part croissante des étudiantes et étudiants, qui s'interrogent sur la place du travail ou de la citoyenneté. Ces aspirations d'utilité sociale demandent une écoute et un accompagnement personnel pour faciliter les orientations et réorientations.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier

Les étudiantes et étudiants dont la réflexion constitue ce livre blanc :

Bellemare Samuel – Canadas Aaron – Contant Ariane – Falcone Victoria –
Launay Gontran – Mercier des Rochettes Camille – Nguyen Nam Nhi Paul –
Pouvreau Jeanne-Marie – Russo Pauline – Varandas Tavares Loïs ;

Les intervenantes et intervenants des journées d'étude :

Christopher Bickerton – Pierre-Yves Gomez – Isabelle Huault – Gilles Ivaldi –
Yves Lazslo – Tessa Melkonian – Mar Peretz – Manuel Tunon de Lara ;

La revue Esprit qui a co-construit les journées avec emlyon ;

L'agence Insign et l'association Le choix de l'école qui ont encadré
le hackathon étudiant.

