

**Florence Noiville, *J'ai fait HEC et je m'en excuse*¹,
Synthèse de l'ouvrage :**

Florence Noiville est diplômée d'HEC (Promotion 1984²). Elle a commencé sa carrière dans la finance, avant de tout abandonner pour le domaine de la culture³ et de devenir journaliste au *Monde*. Elle est aujourd'hui critique littéraire au *Monde des livres*⁴.

Dans cet ouvrage, elle s'interroge sur la part de responsabilité des Ecoles de management dans le fonctionnement du système économique et dans la crise actuelle⁵.

L'ouvrage est un pamphlet, particulièrement virulent. Une phrase résume le ton et son contenu : « HEC ne fonctionnait-il pas comme un énorme « aspirateur de talents » se nourrissant des meilleurs pour recracher au bout du compte – et sous l'étiquette d'élite économique et financière – des dirigeants âpres au gain, relativement inutiles à la société, et pour beaucoup, privés d'états d'âme ? ».

La critique, adressée à *toutes* les écoles de management⁶, est étayée par le recours aux témoignages d'anciens diplômés d'HEC 84⁷, ainsi que d'une enquête auprès des étudiants actuels. Elle se prévaut donc du témoignage des HEC eux-mêmes. Les nombreuses critiques sont distillées à l'aide de formules particulièrement brutales⁸. L'ouvrage décrit en effet des étudiants arrogants⁹, imbus d'eux-mêmes¹⁰, cyniques, sourds à toute remise en cause, âpres au gain¹¹, coupés des réalités du monde¹² et particulièrement incultes¹³.

D) « Allez les cadres ! » :

A partir de l'étude de la trajectoire de diplômés HEC, issus notamment des deux voies royales de l'école que sont la finance et le marketing, elle stigmatise « l'incapacité de ces écoles à apercevoir, au cours des dix dernières années, » les dysfonctionnements du système économique et financier, et les conséquences d'un « capitalisme sans garde-fou ». Or, « en osmose totale avec les milieux d'affaires, ces écoles n'étaient-elles pas aux premières loges pour voir la catastrophe arriver ? ».

Selon elle, la finance a eu pour principal résultat de faire reposer l'économie mondiale aujourd'hui sur « de gigantesques pyramides de dettes »¹⁴. Elle dépeint des diplômés HEC obtus, arrogants, sourds aux critiques (celles formulées, par exemple, par Maurice Allais - prix Nobel d'économie - dès 1998, pendant la crise financière asiatique, étaient jugées « ringardes »).

Le marketing, quant à lui, a produit une surconsommation fébrile, des faux besoins et des « frustrations graves ».

¹ Paris, Stock, coll. « Parti pris », 2009. Elle est également diplômée de Sciences-Po et titulaire d'une maîtrise de Droit des affaires.

² Promotion HEC 1984, baptisée : « Allez les cadres ! ».

³ Elle est notamment l'auteur d'une biographie sur le prix Nobel Isaac Bashevis Singer.

⁴ Elle anime une émission du même nom sur LCI.

⁵ Elle s'interroge sur la part de responsabilité que porte « dans ce désastre, l'enseignement dispensé dans les écoles de commerce ».

⁶ Elle insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas de critiques adressées à *une* école en particulier, ni même « de condamner rétrospectivement l'enseignement reçu à HEC ». Elle s'interroge sur la responsabilité des écoles *aujourd'hui*, afin de tirer les conséquences de la crise actuelle.

⁷ « J'ai proposé un petit questionnaire à une demi-douzaine d'entre eux. Rien de scientifique. Plutôt un coup de sonde ».

⁸ « Je revois l'arrogance des élites, leur égoïsme assumé, leur foi stupide dans « l'autorégulation des marchés » ».

⁹ « HEC n'apprend pas l'humilité ».

¹⁰ « Une bonne conscience autosatisfaite ».

¹¹ « Le gain toujours, et après nous, le déluge » ; « une cupidité généralisée ».

¹² « L'argent et les bonus incroyables que nombre d'entre eux touchaient ne les ont pas aidés à retoucher terre et ont renforcé encore leur impression de toute-puissance ».

¹³ « Les chiffres ou les lettres, mais pas les deux ! ».

¹⁴ « Jamais dans le passé une pareille accumulation de promesses de payer ne s'était constatée ».

Elle critique la rémunération excessive des HEC (surtout, selon elle, au regard de leur utilité sociale), en pointant du doigt une « société qui marche sur la tête en survalorisant ses marchands au détriment de ses chercheurs, de ses infirmières, de ses professeurs, ... ».

Elle constate que rien n'a changé à HEC depuis 25 ans. HEC dispense toujours les mêmes enseignements. Elle recense quelques chaires de commerce équitable, de management alternatif, mais ces enseignements restent marginaux. Elle insiste sur la nécessité pour les écoles de commerce de transmettre « aux futurs dirigeants non seulement des techniques mais aussi des principes et des valeurs ».

II) Le modèle MMRDC :

Elle revient sur sa propre expérience dans la finance, durant laquelle elle était constamment confrontée à une phrase lancinante, prononcée par sa hiérarchie : « How can we make more profit ? The Rest we don't care about ». Elle dénonce les conséquences de ce système (qu'elle appelle « le système MMRDC »¹⁵) en termes de suppressions d'emplois. Elle montre que ce système est pervers, même d'un point de vue économique : le système MMRDC n'a pas fonctionné à *Control Data* et, même poussé à son paroxysme, il n'a pas empêché l'entreprise de fermer. En outre, il a causé « de tels dégâts, et à une telle échelle, qu'il est urgent de le chambarder de fond en comble », il est « devenu incompatible avec bon nombre de valeurs fondamentales ».

II) De quelques ravages du MMRDC :

Elle dénonce un « formidable gâchis de cerveaux », des intelligences mises au service de causes nuisibles à la société¹⁶. Elle développe, à partir de quelques exemples précis, le sentiment de honte ressenti par des diplômés HEC après avoir utilisé toute leur énergie (« créativité ») à vanter les mérites de produits nocifs (son expérience à la SEITA, la vente et la promotion publicitaire de produits alimentaires non sains, des campagnes de publicité agressives¹⁷ pour l'alcool ou le tabac). Selon elle, ce ne sont pas là « des exemples extrêmes. Des détournements pervers du marketing : ils sont au contraire, dans le domaine de la stratégie et de la communication, ce que sont les subprimes dans le domaine de la finance ».

Par ailleurs, les diplômés HEC ont appris « à briller dans l'instant » plutôt « qu'à construire sur le long terme »¹⁸. Ils privilégient le court terme et ne s'interrogent pas sur les finalités de leur travail. Elle se demande s'il s'agit là d'inconscience, pour mieux dépeindre des étudiants cyniques¹⁹, prêts à travailler n'importe où, tant que le salaire est élevé. Elle se demande : « Ce bon sens élémentaire, nous l'a-t-on assez inculqué dans nos études ? ». « L'éthique ou la morale des affaires a peu de place dans les programmes » des écoles.

Elle détaille également l'accroissement de l'écart moyen de rémunération entre un PDG et un salarié, aux Etats-Unis et en France²⁰, et s'interroge : « Dans quelle mesure avons-nous, nous HEC ou assimilés, contribué à faire marcher cette machine infernale produisant à un bout des « ultrariches » et à l'autre des « travailleurs pauvres » ? [...] Quelle poudrière sociale allons-nous laisser en héritage à nos enfants ? ».

¹⁵ Il est d'une « simplicité biblique : augmenter les revenus et/ou diminuer les coûts ».

¹⁶ « Souvent, ce sont des individus instruits, altruistes et sympathiques qui sont ainsi payés pour détruire des emplois et vendre du vent ».

¹⁷ Cette campagne montrait qu'il n'était pas souhaitable d'augmenter les taxes sur le tabac car, par son effet sur l'accroissement du taux de mortalité, il rapporte au budget de l'Etat (République tchèque) plus qu'il ne lui coûte.

¹⁸ A HEC, « je n'ai rien appris sur la valeur du temps, la durabilité, la ténacité, les qualités humaines qu'il faut développer pour devenir un bon manager ».

¹⁹ « Cyniquement préoccupée de faire valider un stage, quelles qu'en soient les finalités ».

²⁰ 300 000 Américains gagnent autant que 150 millions de leurs compatriotes ; « le revenu moyen des 90 % des Français les plus pauvres stagnait [...] tandis que celui des 0,01 % les plus fortunés s'envolait de 42,6 % », voir aussi *Le Monde*, les 12-13 avril 2009.

V) « Et la nature dans tout ça ? » :

Elle s'interroge sur la part de responsabilité des élites économiques dans la dégradation de l'environnement : « Nous avait-on *vraiment* sensibilisés à ces enjeux – à l'interconnexion de tout, au pillage et au gaspillage, à la nécessité d'un meilleur usage du monde ? Aujourd'hui, il existe un mastère de développement durable. Mais à l'époque, il me semble que jamais on ne nous a invités à réfléchir au coût environnemental de la croissance. Ni à la responsabilité de l'entreprise en matière de protection, de valorisation, d'attention portée à la nature ».

VI : « Et le sens dans tout ça ? » :

Les étudiants HEC sondés ont « un regard rétrospectif très critique sur l'école » : « A Jouy, je n'ai trouvé que des techniques de base, sans hauteur de vues et une absence d'enseignement sérieux en relations humaines ». Ils critiquent le manque de recul culturel ou historique²¹ dans les cours, « le monolithisme du modèle d'explication des affaires » et le cursus « littéralement copié des MBA américains sans aucun recul ».

Florence Noiville dénonce l'absence de remise en cause des Ecoles de management françaises : « A Stanford, au moins, ils se remettaient parfois en question, à HEC jamais »²².

Devant le mal-être ressenti dans leur travail, des HEC adoptent une attitude schizophrène (travaillant dans la finance le jour et s'engageant pour des causes humanitaires ou artistiques à leurs heures perdues). Ils mènent, en secret, une double vie²³. Elle regrette ainsi que peu de HEC tentent de réformer le système, et que, finalement, ils s'en accommodent, bon gré mal gré : « Bref, on est souvent loin de la devise de l'école : apprendre à oser ».

VIII : « Coupables mais pas responsables » ?

Florence Noiville s'étonne qu'aucun de ses camarades ne se sente responsable, ni les commerciaux, ni ceux travaillant dans la finance. Ils « disent en substance : « J'y peux rien, c'est le système ». « On nous encourage peu à penser hors du cadre. Encore une fois, le propre de la grande école n'est-il pas plutôt de reproduire du conforme et du même ? ».

X : « L'éthique, c'est du pipeau ! » :

Elle constate que les grands MBA américains sont en plein examen de conscience²⁴. Elle souhaite que les enseignements de la rentrée 2009 soient repensés sur de nouvelles bases : avec des « principes et des valeurs, de savants mix d'objectifs financiers et non financiers, des préoccupations sociétales fortes, un souci de développement durable, de responsabilité, de plus grande utilité générale, ... ». Or, elle constate que les cours d'éthique des affaires ne sont toujours pas obligatoires²⁵.

Pourtant, des expériences allant à l'encontre de l'orthodoxie financière (prêter aux pauvres, ne pas redistribuer les profits aux actionnaires mais les réinvestir) peuvent réussir. Elle cite celle du professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel en 2006 (pour le microcrédit).

²¹ « L'ignorance des crises historiques ou économiques, l'aveuglement sur les flux de ressources et les ressorts de la production dans le monde ».

²² L'enseignement à HEC est décrit comme « pauvre » et « appauvrissant. Il y manque furieusement des humanités ».

²³ « A côté de leur casquette HEC, beaucoup se cherchent une raison d'être » ; « chacun se bricole du sens comme il peut, mais sans trop le dire ».

²⁴ Ils ont fait le « *mea culpa* que l'on attend toujours de la part des écoles de commerce françaises [...ils reconnaissent que]. Dans cette crise, les leaders que nous avons formés n'ont rien vu venir. Comment se fait-il que des gens que nous avons entraînés à réfléchir n'aient à ce point rien senti, rien anticipé, rien compris ? ».

²⁵ « Le cours sur le commerce équitable a été annulé l'an dernier ... faute de participants ». Elle cite une étudiante : « c'est tout de même une école où on insiste sur la création de valeur, principalement financière. L'argent occupe une place centrale dans les enseignements et les préoccupations des élèves ! ».

Elle se réjouit notamment qu'HEC ait décidé, en 2008, d'ouvrir une chaire « entreprise et pauvreté », présidée par lui, et financée par le groupe Danone.

XII : « I have a dream ... » :

L'ouvrage s'achève sur un programme de réforme des enseignements à HEC, sous la forme d'un rêve, d'une utopie : « Chaque majeure correspond désormais à une question de société : environnement, emploi, santé, pauvreté ». Les options classiques, finance, marketing, stratégie, sont désormais mises au service des problèmes qui se posent à l'ensemble du corps social. La majeure emploi tente de concevoir « un système de production incorporant le plus fort contenu possible en emplois », qui passe notamment par un « changement dans les modes de rémunération des dirigeants ».

Dans cette projection dans le futur, les écoles de commerce ont réagi car la cote des dirigeants et des financiers « avait chuté de façon vertigineuse. Des patrons avaient été séquestrés, on parlait de risques d'émeutes sociales ». Le logo de HEC est même devenu « Haute Ethique Contemporaine ».

Elle se réjouit enfin de la décision d'HEC d'accorder la gratuité de l'enseignement aux élèves boursiers²⁶.

Quelques points faibles de l'argumentation :

- La méthode employée : le témoignage de six HEC : comment tirer des conclusions valables pour toute la communauté à partir d'un échantillon si faible ?
- Les écoles de management répondent à un besoin des entreprises, dans un cadre d'économie de marché ouverte. L'auteur reconnaît elle-même : « pourquoi l'école changerait-elle son fusil d'épaule si la demande [sociale, des parents, des entreprises, etc.] n'évolue pas et si elle continue de gagner de l'argent en fabriquant le même produit ? ». Elle constate que les inscriptions en CPGE commerciales sont en constante augmentation.
- Surtout, le mot « Etat » n'est jamais prononcé : *quid* de la responsabilité de la sphère politique et des élites politiques²⁷, qui n'est jamais évoquée ?

²⁶ « Jusqu'à présent, HEC, comme toutes les autres grandes écoles françaises, n'avait jamais brillé par sa mixité sociale ». Ces élèves boursiers « apporteraient de l'air frais, quelques idées iconoclastes tenant à leurs histoires, leurs rêves, leur parcours, ... ».

²⁷ Contrairement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, la France est le pays occidental où les élites économiques et les dirigeants politiques sont le plus séparés (la France possède, par exemple, la plus faible proportion de chefs d'entreprises devenus députés), pour des raisons historiques (cette séparation a été réaffirmée en 1945 à la Libération, avec la création de l'ENA, par exemple).