

L'aéroport international de Genève *Geneva International Airport*

Cas pédagogiques *Educational Cases Studies*

Avant-propos du livre par Pierre Germain, Directeur finances, commercial et développement, Genève Aéroport



Les vainqueurs de la compétition 2006 reçus à l'Aéroport de Genève.
De gauche à droite : Guillaume Robin, Grégoire Conne, Prof. Michelle Bergadaà, Pooja Khosla, Pierre Germain - Directeur finances, commercial et développement de Genève Aéroport

De la préparation du vol... au premier décollage !

Début 2005, première discussion avec Michelle Bergadaà, qui, avec son enthousiasme habituel me parle de l'idée de créer une série de cas pédagogiques autour de l'aéroport pour les étudiants débutant en Master de gestion d'entreprise. Pourquoi pas ? Étant de mon côté convaincu que l'univers du transport aérien offre une matière très riche de problématiques de management et adepte de la méthode des cas que j'ai eu l'occasion de pratiquer intensivement tout au long de mes études et de mes sessions « d'executive education », je me laisse tenter par l'aventure.

Comme toujours, au début on minimise l'investissement requis en temps et en énergie, et tant mieux, sans quoi le projet resterait dans des tiroirs, et 10 ans plus tard les protagonistes d'un jour se retrouveraient autour d'une table pour évoquer avec regrets la bonne idée... que l'on n'a pas su transformer !

Pas de regrets cette fois ! Rapidement la ténacité de Michelle a conduit à fixer un calendrier ambitieux, avec l'objectif d'animer les cas pour la première fois dès la rentrée universitaire 2005, soit à peine 6 à 7 mois pour tout boucler !

Pour qu'un projet décolle, que ce soit dans l'entreprise, à l'université, et dans la vie tout court, une petite étincelle de nature alchimique doit naître entre les participants. Elle repose sur un partage de valeurs, une compréhension mutuelle, l'adhésion à un objectif clair, un

acte de foi commun, et finalement un plaisir à travailler ensemble. L'étincelle s'est produite au sein d'une petite équipe menée par Daniel Delmas, nommé chef de projet par Michelle, véritable cheville ouvrière de l'élaboration des cas, avec le concours actif de Fatima Gueroui, doctorante à l'université de Genève.

Par chance (mais bien sûr rien n'arrive fortuitement !) Daniel s'est montré tout de suite à l'aise dès nos premiers échanges visant à définir les thèmes des cas, car en fait, en matière aéronautique, il était tombé dedans « tout petit déjà ». Il s'est d'emblée montré passionné par toutes les formes d'aviation et fin connaisseur des acteurs aéroportuaires, à Genève en particulier. Grâce à ses connaissances tant pédagogiques qu'aéronautiques, Daniel a pu aller droit au but et intervenir comme interlocuteur crédible et pertinent auprès des spécialistes contactés. Cela a permis de gagner beaucoup de temps tout en garantissant une grande homogénéité et une bonne cohérence entre les différents cas.

Nous avons retenu 8 secteurs d'activité permettant aux étudiants d'appréhender la diversité de situations d'entreprise par rapport à leurs marchés, leurs organisations, leurs stratégies, le tout dans un univers complexe autour de l'aéroport. Nous discutons de la trame de chaque cas selon ses spécificités et je préparais le terrain auprès des bons interlocuteurs des directions des sociétés étudiées, m'efforçant de les convaincre de « jouer le jeu ». Daniel les rencontrait ensuite pour des entretiens approfondis, afin d'étayer les cas de faits, chiffres, et autres éléments opérationnels ou stratégiques qui seraient utiles à leur construction.

Puis vint le temps de la rédaction, de la relecture, des adaptations, et de la validation, chaque cas faisant l'objet d'une attention particulière, pour aboutir, dans le stress et la pression des délais habituels à la première version des 8 cas !

Au final, sentiment d'un énorme travail accompli, fierté d'avoir atteint l'objectif, teinté de petites frustrations ou autocritiques (où s'arrêter dans les détails, comment choisir les documents attachés, n'aurait-on pas dû rajouter ceci ou enlever cela...) ! Heureusement le temps de l'action primait et il convenait sans délais de mettre notre « produit » sur son « marché » en participant à la première animation des cas avec les étudiants. Une certaine excitation régnait parmi nous. Quel accueil des étudiants ? Vont-ils rentrer dans le jeu ? Les cas sur des thèmes ou acteurs inconnus du grand public seront-ils compris ? Arriveront-ils à produire un résultat à la hauteur de nos espoirs et ambitions ?

Les sourires aux lèvres de Michelle, Daniel et Fatima constituèrent un premier verdict et ma participation au jury confortait le sentiment que les cas « fonctionnaient ». Plaisir de voir les étudiants s'investir dans les cas, d'écouter leur raisonnement, de répondre à des questions souvent pertinentes, de les voir se mettre en scène lors des présentations. Quelques belles découvertes également dans les analyses et propos de ceux qui ont par instinct, analyse, et sens du « business » rapidement (presque) tout compris et qui seront probablement les bons managers du futur !

Depuis les cas ont quelque peu évolué au gré des mises à jour et viennent de fêter leurs 10 années d'existence. Puissent-ils servir encore modestement et longtemps à l'intégration des étudiants dans l'univers de l'entreprise et des marchés, à travers l'exemple de l'aviation qui offre un beau terrain de jeu durable et vivant !

Mes remerciements à Michelle pour son initiative, à Daniel pour son engagement sans faille à donner corps au projet et à le faire évoluer, à Fatima pour son implication et sa fidélité.

Merci aux étudiants de faire vivre ces cas chaque année !
Vive le plaisir de partager des connaissances et de s'enrichir mutuellement !

Pierre Germain
Directeur finances, commercial et développement, Adjoint du directeur général,
Genève Aéroport

23 octobre 2014