

Actions pédagogiques ciblées vers les PME et l'entrepreneuriat :

- Coordination locale pluridisciplinaire d'écoles d'ingénieurs et d'écoles de management autour de projets industriels proposés par des entreprises du territoire et intégrés au cursus des étudiants. Autre formule : mise en relation d'un étudiant, d'une entreprise et d'un laboratoire autour d'un projet proposé par l'industrie (exemple du programme PRIM'INNOV de Poitou-Charentes)

- Conception de profils de niveau bachelor, possédant la double compétence technologique et commerciale, plus accessibles à l'embauche par les PME. Donner une reconnaissance officielle à ce niveau de diplôme bac +3/4 et favoriser des initiatives de mise en place conjointe de ces cursus par les écoles de management et les écoles d'ingénieurs

- Offre d'un cadre *ad hoc* pour les étudiants souhaitant développer un projet d'entrepreneuriat : statut dédié au cours des études pour leur permettre de valoriser leur projet comme stage d'application ou de fin d'études, salaire de niveau SMIC à la sortie de l'école, remboursable sur les premiers dividendes de l'entreprise

- Symétriquement : création d'un statut de dirigeant/apprenant

- Renforcement du tutorat des stages d'élèves en entreprises : valoriser davantage ces stages et les opportunités de proximité écoles-entreprises qui en résultent

Actions incitatives pour augmenter le taux de pénétration des diplômés dans les entreprises du secteur productif :

- Création (ou re-création) une aide spécifique à l'embauche de jeunes de niveau bac+5 dans les PME

- Création d'incitations (du type de celles parfois offertes aux médecins pour s'installer dans les « déserts sanitaires ») permettant de rendre attractif l'emploi d'un diplômé de grande école dans les filières fragiles « à fort potentiel de redressement productif ». Si un plan national était conçu à cet effet, les écoles pourraient afficher un objectif de pourcentage de diplômés intégrant ces filières. On pourrait aussi envisager de convertir une partie du « quitus citoyen » proposé par la CGE dans le cadre de la mise en œuvre des Institut Horizon Métiers en « quitus productif » dans des filières en déshérence

Angles DROITS



Redéploiement industriel

Les grandes écoles, comme de nombreux acteurs français de l'économie, veulent être partie prenante du chantier du redressement productif et de la ré-industrialisation durable et innovante de notre pays. Les liens fondateurs qu'elles ont depuis toujours avec les entreprises ne se limitent pas à une simple coopération académique mais se traduisent par des échanges multiples qui peuvent devenir force de proposition. Dès lors qu'ils ont fait leurs preuves, ces dispositifs ont vocation à s'étendre sur tout le territoire national.

Les grandes écoles peuvent efficacement contribuer à ce défi en :

- Participant à l'animation du tissu industriel des territoires
- Mobilisant les capacités d'innovation des PME et des ETI
- Démultipliant l'interculturalité école-industrie
- Menant des actions pédagogiques ciblées à destination des PME et des projets d'entrepreneuriat
- Développant des actions incitatives pour augmenter le taux de présence des diplômés de niveau M et au-delà dans les entreprises du secteur productif, en particulier les PME

1/ *Problématique*

2/ *Propositions*



CGE - Conférence des Grandes Écoles
11, rue Carrier-Belleuse - 75015 Paris
Tél. : 01 46 34 08 42
Mél : info@cge.asso.fr - Site Internet : www.cge.asso.fr

Lettre d'information : www.cge-news.com

1/ Problématique

Un élément structurant du *business model* des grandes écoles parmi les institutions d'enseignement supérieur est leur proximité avec le monde économique, les entreprises et les territoires. Aussi se trouvent-elles souvent en première ligne dans la construction de liens entre monde académique et monde économique, et elles sont interpellées par l'urgence du chantier de redressement productif et la réindustrialisation durable et innovante des territoires.

La contribution principale des grandes écoles à la vitalité du tissu économique et industriel s'opère au travers de leurs diplômés. Aussi n'est-ce pas sans préoccupation qu'elles observent depuis plusieurs décennies une désaffection relative de ces diplômés pour les métiers de l'industrie et de la production, et plus généralement ces secteurs qui constituent « l'économie réelle ».

Les causes de cette tendance sont multiples : dépréciation de l'industrie dans les représentations sociales et les mentalités (entre autres clichés, l'industrie serait *low tech*, standardisée, peu rémunératrice, polluante et destructrice d'emplois...), pression ambiante sur les déterminants de la réussite sociale, etc. Les grandes écoles, à cet égard, vivent parfois dans le paradoxe : les mêmes établissements qui, publiquement, déplorent les flux importants de diplômés s'engouffrant dans les métiers de services (avec le triangle « finance, audit, conseil » qui représente les premiers débouchés de 30 à 50 % des diplômés des grandes écoles d'ingénieurs généralistes), se réjouissent discrètement de cet état de fait, qui a des effets bénéfiques sur leur classement (notamment au travers du paramètre, surpondéré, du « salaire à l'embauche »).

Classiquement, pour les grandes écoles, le tissu industriel se compose de deux types d'acteurs dont les attentes, les modes d'organisation et les typologies d'approche sont très différents : les grandes entreprises d'une part, les PME et PMI d'autre part.

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont des cas d'espèce et relèvent tantôt de l'une, tantôt de l'autre catégorie. Dans le contexte qui prévaut actuellement, la priorité pour les grandes écoles n'est pas d'imaginer de nouvelles actions pour renforcer les transferts de compétences, de savoir-faire et de technologies en direction des grandes entreprises, même si ces dernières ont vocation à rester des partenaires de premier plan, stables et durables (notamment dans l'embauche de leurs diplômés).

Les grandes écoles, dans l'ensemble, ont su tisser des relations étroites et efficaces avec les grands groupes, tant au niveau de la formation que de la recherche. Les industriels concernés travaillent par compétences, lesquelles sont assez faciles à identifier dans les parcours de formation. Les grandes écoles ont certainement encore des marges de développement de leurs activités au service des grandes entreprises, mais sont plutôt bien armées pour collaborer avec elles.

En revanche, concernant les PME, cibles privilégiées pour la reconquête industrielle et génératrices d'emplois, de nombreux freins aux collaborations avec les grandes écoles subsistent. Paradoxalement, c'est pourtant ces mêmes écoles, de par leur mode de fonctionnement et leur taille, qui sont probablement, parmi les institutions d'enseignement supérieur et de recherche, celles dont la proximité culturelle est la plus grande avec les PME/PMI.

Ces freins tiennent à des causes variées : déficit d'appétence des diplômés de niveau master pour l'industrie en général et les PME en particulier (considérées comme peu sécurisantes pour une première carrière), phénomènes d'autocensure de la part des PME qui « n'osent pas » aller vers l'enseignement supérieur ou ne voient pas d'intérêt opérationnel immédiat à entrer en relation avec lui.

En dépit des intentions initiales, la mise en place des pôles de compétitivité n'est pas parvenue à combler le clivage entre PME et enseignement supérieur, probablement auto-entretenu par le faible taux d'embauche de cadres de niveau master ou plus dans ces entreprises.

Il faut en effet prendre conscience que la notion de PME repose fréquemment sur une représentation idéalisée (par les médias, les acteurs politiques et mêmes les institutions d'enseignement supérieur), éloignée de la réalité. En effet, notre environnement industriel comporte peu de PME d'une taille respectable (approchant 200 personnes), aptes à exercer une autonomie dans leur stratégie et à développer des interfaces avec l'enseignement supérieur et la recherche. De plus, la fragilité conjoncturelle ou chronique de la plupart de ces entreprises leur offre peu de possibilités d'ambitionner des projets à moyen terme, ou même de se mettre simplement en situation d'observer l'environnement et d'en déduire des orientations stratégiques. Le tissu de ce que nous appelons les PME est souvent composé de filiales de grands groupes, organisées en centres de profit largement dévolus à la seule production ou en structures de petite taille ayant davantage fait grossir un modèle artisanal que réalisé leur mutation vers l'entreprise industrielle.



Face à ces éléments de diagnostic, nos propositions visent à renforcer la « proximité grande école-PME » afin de multiplier les opportunités d'échanges, de renforcer la connaissance réciproque, de gommer progressivement représentations et tabous, et d'accroître le taux de pénétration des diplômés dans les entreprises industrielles, notamment de moyenne et petite tailles.

2/ Propositions

Actions d'animation du tissu industriel des territoires et de construction de capacités dans les PME :

- Prises d'initiative des grandes écoles dans l'animation des réseaux industriels : hébergement d'associations d'industriels, réunions périodiques de partage d'expérience (petits-déjeuners, formations courtes ciblées vers les PME)
- Duplication des expériences (quelques unités actuellement sur le territoire) d'usines-écoles ouvertes à la formation des acteurs de changement dans l'entreprise et des étudiants des écoles (ex : INEXO à Lyon sur le thème du *lean thinking/lean manufacturing*)
- Ouverture plus large des grandes écoles aux entreprises locales, par la mise à disposition encadrée de plateformes et de facilités de test, de prototypage et de transfert de technologie (de nombreuses expériences existent déjà sur le territoire, dont il faudrait évaluer les retombées)
- Aide aux entreprises « de culture artisanale » à accomplir leur mue. Les grandes écoles peuvent contribuer, en liaison avec des partenaires tels que centres techniques, agences d'innovation, agences de développement, Chambres de commerce et d'industrie, etc. à faire évoluer ces structures vers une configuration industrielle (pilotage financier, identification des capacités d'autofinancement, modélisation des situations) et à se doter d'une approche plus pertinente des marchés (dimension internationale, études d'opportunités, définition de la systémique globale des marchés, élaboration de plans de développement). Les mobilités

d'enseignants-chercheurs en entreprise (sans charge pour cette dernière) pourraient contribuer à ces évolutions progressives. On peut aussi penser à la participation ou à la consultation d'experts des écoles à des comités de direction ou des comités stratégiques.

Actions « d'interculturalité » écoles-industrie :

- Ciblage de fonds du grand emprunt sur des projets de campus industriels rassemblant en un même lieu acteurs industriels et acteurs académiques autour d'équipements dédiés aux échanges et au travail en commun (*learning centers*, exemple du campus PCI à Saint-Etienne)
- Ouverture de possibilités de mobilité des enseignants-chercheurs et des personnels des écoles en contexte industriel (pour augmenter la « culture industrielle embarquée » de ces personnels et les rendre encore plus aptes à concevoir leurs missions de recherche et de formation au service du développement industriel et à communiquer les valeurs positives de l'industrie à leurs étudiants (un Programme d'excellence industrielle et scientifique des territoires est actuellement mis en œuvre à titre expérimental, par l'Alliance de la manufacture innovante, qui réunit des établissements de Clermont-Ferrand, Lyon et Saint-Étienne). Il serait utile que ces parcours innovants soient officiellement comptabilisés dans les progressions de carrière des enseignants-chercheurs (par exemple : équivalence avec deux publications de rang A)
- Ouverture élargie des conseils d'école à la diversité des acteurs industriels (les membres des CA et autres conseils sont le plus souvent des représentants de grandes entreprises)
- D'une manière générale, exploitation de toutes les occasions d'échange et de mobilité entre les deux mondes académique et industriel ; valoriser davantage les dispositifs qui existent actuellement, tels les P.A.S.T. (enseignants-chercheurs associés et invités)