

# Grandes écoles et responsabilités

## Allocutions d'accueil et d'ouverture du congrès

**Christian LERMINIAUX**

**Président de l'Université de Technologie de Troyes**

Bonjour. Je suis le nouveau Président du Comité de direction de l'Université de Technologie de Troyes et je vous souhaite la bienvenue. Je souhaiterais vous dire quelques mots sur cette université, qui est l'une des 3 UT françaises, les deux autres étant à Compiègne et Belfort-Montbéliard. C'est la plus récente. Elle constitue un bel exemple de transfert de technologie puisqu'elle a été créée par une équipe de Compiègne le 14 septembre 1994. Elle vient donc de fêter son 10<sup>ème</sup> anniversaire. Ce fut l'occasion pour nous de fêter notre passage « à l'âge adulte ». De manière symbolique, nous avons d'ailleurs décerné notre premier titre de docteur *honoris causa*.

La création de cette université a reposé sur une volonté très forte des acteurs politiques et économiques locaux. Elle est fortement ancrée dans le tissu local économique et social. Aussi ne pouvons-nous que remercier le Président du Conseil général, Philippe Adnot, qui l'a véritablement portée.

Je mentionnerai aussi les efforts consentis par les autres acteurs locaux, à savoir la région Champagne-Ardenne et la communauté d'agglomération troyenne.

Les UT sont des établissements publics, qui reposent sur des structures originales, basées sur la promotion et le développement de la technologie. L'ouverture vers le monde de l'industrie est privilégiée. Aussi nos étudiants suivent-ils deux stages de six mois durant leurs trois années d'études, pour beaucoup à l'étranger. En contrepartie, 90 % des diplômés trouvent un emploi moins de deux mois après leur sortie de notre établissement.

Notre cursus pédagogique repose sur deux éléments clés : la capacité d'adaptation et le projet personnel. Il est organisé en semestres et est fortement ouvert sur les sciences économiques et sociales.

Nous comptons 1 800 étudiants qui suivent principalement une formation d'ingénieur, des masters ou quelques DESS. Nous avons produit 220 diplômés en 2004 et nous restons en phase de croissance. Nous délivrons 4 diplômes d'ingénieur, auxquels s'ajoutent un master prévoyant plusieurs mentions, ainsi que 3 DESS.

Nous sommes une école doctorale, essentiellement orientée vers sept thèmes de recherche. Nous comptons trois laboratoires associés au CNRS et un laboratoire labellisé « génétique ». Les performances obtenues par ces laboratoires sont impressionnantes. Elles reposent sur 113 étudiants chercheurs et 124 IATOS.

Nous sommes un établissement jeune et disposons d'importants moyens logistiques. Notre budget est d'environ 17 millions d'euros, si la masse salariale est prise en compte. Notre environnement est en constante évolution. En effet, il comporte un restaurant universitaire, une cité universitaire, des écoles voisines et une technopole qui accueille 4 start-up. Notre ratio contrat par enseignant-chercheur est d'environ 7 500 euros, ce qui nous place parmi les meilleures universités françaises. Nous avons également beaucoup d'accords internationaux. En effet, nous accueillons près de 20 % d'étudiants étrangers sur notre site.

Merci pour votre attention.

**Christian MARGARIA**  
**Président de la Conférence des Grandes Ecoles**

En préambule, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'organisation de cette réunion : Philippe Adnot, Président du Conseil Général de l'Aube, Jean-Paul Bachy, Président du Conseil Régional de Champagne-Ardenne et Christian Lermينياux. Je remercie également Alain Dorison, Alain Jeneveau et Pierre Tapie, qui ont animé le comité de programme. Enfin, je remercie Diane Azzolini, Marie-Aleth Dumont, Anne Lefranc, Joël Manin, Claude Mainguet, Christiane Le Bouar et Paul Gaillard, sans qui rien n'aurait été possible.

Même si son contenu et ses objectifs ont profondément évolué durant les dernières années, la formation initiale des cadres supérieurs pour le monde économique et pour la sphère publique reste la vocation première des grandes écoles.

A la fois théoricien et pragmatique, stratège et inventeur, le cadre intervient aujourd'hui non seulement dans la maîtrise des technologies ou des techniques de gestion, mais aussi et surtout dans l'évolution des organisations. Initiateur du changement, il doit être capable d'identifier les aspirations nouvelles et de faire accepter les innovations à tous les acteurs. Une de ses fonctions premières est donc de prendre et d'assumer des responsabilités opérationnelles, sociales, représentatives et éthiques.

Alain Etchegoyen a écrit : « On ne naît pas responsable, on le devient ». J'ajouterai qu'on ne responsabilise pas autrui mais que la formation peut lui offrir l'occasion de s'interpeller lui-même afin de permettre un travail de transformation fondé sur une capacité de réflexion autonome. Il convient donc que les établissements d'enseignement supérieur favorisent l'émergence de l'autonomie. Pour ce faire, il y a certes des savoirs académiques à acquérir mais aussi des savoir-faire et surtout des savoir-être qui nécessitent le passage d'une pédagogie où l'enseignant annonce solennellement les bonnes réponses à ses questions à celle où le groupe d'étudiants formalise sa question et organise le débat.

La grande autonomie pédagogique dont bénéficient les grandes écoles et leur taille humaine favorisant la vie du groupe, leur ont permis de développer à ce propos des formules innovantes qu'il sera intéressant d'exposer afin de pouvoir les mutualiser.

Par ailleurs, si la formation dispensée permet à l'étudiant d'acquérir des savoirs et de développer son ouverture d'esprit, la vie associative concourt au développement de son esprit pratique et de ses qualités humaines. Terrain privilégié où l'étudiant s'éveille à la notion de responsabilité, elle

constitue un apprentissage et doit être reconnue, aidée et valorisée en veillant cependant à ce qu'elle n'excuse pas d'éventuelles faiblesses dans les résultats scolaires.

Directeur d'un établissement d'enseignement supérieur comme vous, je souhaite donc former des diplômés autonomes, lucides et responsables. Ces caractéristiques sont sans commune mesure avec le contenu même des enseignements scientifiques et techniques, qui est pourtant fondamental.

Je pourrais éventuellement assumer que certains diplômés aient des lacunes en théorie du signal ou en macro-économie. Je ne pourrais néanmoins continuer à m'accorder une quelconque légitimité si certains de mes élèves étaient responsables d'une tragédie nationale ou internationale.

Les mutations techniques, économiques, sociales et culturelles ont en effet bouleversé en une vingtaine d'années l'univers de l'homo sapiens. Ce qui hier était déclaré impossible est désormais évoqué et étudié. Ce qui était affirmé techniquement irréalisable est réalisé ou en voie de l'être.

Ces visibles accélérations technologiques accompagnent l'évolution des mentalités et un plus large éventail d'acteurs. Notre environnement ne supporte plus l'aléa et a mis en place un corpus foisonnant de règles juridiques. Il exige souvent, au moindre dysfonctionnement, la dénonciation et le châtement des responsables. Cadres eux-mêmes, souvent en situation de chefs d'entreprises, les directeurs des grandes écoles et leurs proches collaborateurs doivent assumer des responsabilités dont ils n'ont pas toujours conscience. Il sera utile de les clarifier pour leur permettre de les assumer dans les meilleures conditions, sachant qu'au-delà des discours, les étudiants retiennent principalement les attitudes et les comportements. Nous ne pouvons pas vanter les mérites d'une formation conduisant à l'autonomie, à la maîtrise des risques et au sens des responsabilités et ne pas savoir assumer les nôtres. Nous devons au contraire montrer à nos étudiants qu'il y a du bonheur à être responsable et qu'animer une équipe qui réalise de la belle ouvrage sur le long terme peut apporter des joies durables et solides.

L'exemplarité des directeurs, qui est importante dans une entreprise, l'est encore plus quand ils sont sous le regard des décideurs de demain.

Je vous remercie de votre attention et je vous souhaite bon courage pour nos travaux.

## **Interventions introductives**

**Alain DORISON**

**Président du Comité de programme**

Le concept de responsabilité est au cœur de la formation dispensée par les grandes écoles, dont la fonction est de former les cadres de la nation. La responsabilité fait donc partie du cœur de métier des dirigeants des grandes écoles.

Comment avons-nous abordé ce thème avec le comité de programme ? Je voudrais évoquer un premier aspect : comment former au mieux nos élèves aux responsabilités qui seront les leurs dans leur métier futur ? Cette formation peut notamment passer par la vie associative. Le deuxième aspect, qui nous concerne plus directement, est le suivant : comment assumer au mieux nos responsabilités de dirigeants ? Assumer ces responsabilités suppose de bien les connaître, de mettre

en place des organisations adaptées et de rendre des comptes, au pire devant la justice. Tels sont les thèmes que nous aborderons durant ce congrès.

Ce matin, nous allons suivre une présentation introductive de Thierry Gaudin, qui nous parlera de l'évolution du concept de responsabilité dans le cadre des mutations futures de notre société. Cet après-midi, trois ateliers seront organisés en parallèle. Ils seront respectivement consacrés à la formation des étudiants à la responsabilité, à la responsabilité des directeurs des grandes écoles et aux responsabilités vis-à-vis des actions étudiantes.

Demain matin, nous procéderons à la restitution des ateliers en présence de deux témoins, l'un provenant du monde judiciaire, l'autre du monde de l'entreprise.

Pour terminer, je souhaite remercier les membres du comité de programme qui ont préparé ce congrès avec moi, les diverses personnalités qui ont accepté d'intervenir dans les ateliers, ainsi que l'équipe de la délégation de la Conférence des grandes écoles. Je vous souhaite à tous un bon congrès.

**Thierry GAUDIN**  
**Ingénieur général des Mines, Président de Prospective 2100**

En 1953, Heidegger écrivait que « *l'essence de la technique n'est rien de technique. L'essence de la technique est l'être lui-même. L'Homme ne peut maîtriser la technique car il ne peut être maître de l'être.* ». Cette citation peut paraître étonnante de la part d'un philosophe qui a passé toute sa vie à étudier l'ontologie, c'est-à-dire la science de l'homme. En outre, les philosophes avaient alors des mots très durs envers les ingénieurs. Néanmoins, si l'on accepte cette citation, cela veut dire que les hommes sont irresponsables de ce qu'ils créent puisque la technique leur échappe. Mais il semble difficile de plaider ainsi l'irresponsabilité.

Prenons un autre exemple. Simondon affirme que lorsqu'un objet commence sa vie, c'est un objet abstrait. Chaque partie d'un objet correspond à une fonction particulière. Puis, lorsque l'objet évolue, chacune de ses parties devient porteuse de plusieurs fonctions. On passe alors, pour Simondon, d'un objet abstrait à un objet concret. Cette évolution ressemble à celle des organes des animaux, qui obéit à une sorte de morphogenèse. Konrad Lorenz l'avait d'ailleurs très bien observé en étudiant par exemple l'évolution des trains depuis le XX<sup>ème</sup> siècle. La technique ne se comporte donc pas toujours de manière rationnelle. La société crée la technique par le processus d'innovation. De l'autre côté, la technique rétroagit sur la société d'une manière qui n'était pas prévue au départ, ce qui explique la citation d'Heidegger.

En 1986, nous pensions que l'ouverture des pays de l'Est était inévitable et irréversible. Pourquoi ? Cette issue était inéluctable à cause du téléphone. Nous pensions en effet que, la société étant fondée sur la communication, ces pays changeraient au fur et à mesure de l'évolution de leurs systèmes de communication. Ainsi, lorsque les pays de l'Est ont abrité plus d'une ligne téléphonique pour 10 habitants, ils ont tous basculé dans l'autre camp. Ceux qui ont posé les lignes téléphoniques ne pensaient certainement pas que la situation évoluerait de cette manière.

Bertrand Gilles, historien et ingénieur des Arts et Métiers, disait que les sociétés tendaient à stabiliser leurs systèmes techniques de manière à préserver leur structure sociale. C'est ainsi que les Aztèques et les Chinois ont trouvé des innovations remarquables. Néanmoins, leurs sociétés n'en

ont pas été bouleversées pour autant. Pourtant, on assiste de temps en temps à de véritables bouleversements systématiques qui influencent à la fois le rapport au temps, les matériaux, le rapport à l'environnement et les techniques. Celui que nous connaissons le mieux est la révolution industrielle, qui a introduit le chronométrage, l'acier et le ciment, de nouvelles sources d'énergie etc. Depuis les années 80, nous nous trouvons dans une situation différente. Avec la généralisation de l'électricité et des polymères, l'apparition des nanotechnologies (optoélectronique, biotechnologies...) et le bouleversement de notre relation avec le monde vivant, nous vivons une véritable révolution cognitive. Certains « transhumanistes » – une secte comparable à l'Eglise de scientologie ou aux Raéliens – considèrent même que l'espèce humaine ne fonctionne pas très bien et qu'il faut, avec l'aide des nanotechnologies, passer à l'espèce suivante. Cette secte trouve un écho particulier au sein des industries d'armement américaines. Tout cela pose avec d'autant plus d'acuité la question de la responsabilité.

Dans cette révolution cognitive, on peut noter que depuis septembre 2002, 10 % de la population mondiale utilise Internet. Néanmoins, ce pourcentage est très variable d'un pays à l'autre. On peut penser que ces niveaux s'équilibreront d'ici 20 ans et que le web deviendra un univers parallèle dans lequel la question de la responsabilité se posera sans frontières. On voit d'ailleurs bien la façon dont Internet a remis en cause les droits de propriété intellectuelle, qui semblent être en voie « d'explosion ».

L'explosion de ce monde informationnel repose sur l'unicode qui comprend 65 536 signes. Pour mémoire, je rappelle qu'un vocabulaire basique comprend 600 mots et que le vocabulaire d'un auteur en comprend 6 000. Quant au vocabulaire technologique, il comprend 6 millions de mots. Dans ce monde en explosion, il faudra donc être capable d'être des « traducteurs ».

Par ailleurs, dans une économie cognitive, nous ne sommes plus dans une société de l'information mais dans une société de la désinformation. Or l'économie classique suppose des agents parfaitement informés, lucides et vigilants.

Depuis les années 90, la classe dirigeante capitaliste, qui exerce le pouvoir sans partage, a donné naissance à des bulles au Mexique, en Indonésie ou en Argentine par exemple. Comment expliquer cela ? Dans toute société, il existe un pouvoir temporel et un pouvoir spirituel. Dans le monde moderne, il existe aussi un pouvoir temporel, détenu par les décideurs et un pouvoir spirituel, détenu par les chercheurs. L'économiste Schumpeter a expliqué que l'essence du capitalisme était la destruction créatrice, ce qui ne peut que rappeler les principes de l'Inde védique. Mais un excès de destruction créatrice se mue en destruction destructrice.

Tout cela conduit au capitalisme de la démesure. A titre d'exemple, la fortune de la famille Walton (Wal-Mart) correspond au PNB de l'Egypte, celle des fondateurs de Microsoft au PNB du Pakistan et celle de la famille Mars au PNB du Maroc. On voit même réapparaître le capitalisme dynastique, comme au temps de Gatsby le magnifique. Dans le même temps, entre 1970 et 2000, le salaire moyen aux Etats-Unis a augmenté de 10 % alors que le salaire des PDG a été multiplié par 25, agrandissant le gouffre entre les classes. Ce capitalisme démesuré se double de dépenses militaires faramineuses, auxquelles la recherche est en grande partie asservie.

Face à cela, nous avons vu apparaître des crises écologiques liées à l'activité humaine. L'espèce humaine elle-même subit une évolution inquiétante. Ainsi, en 1990, les projections démographiques prévoient que la population mondiale se stabiliserait autour de 10 ou 12 milliards d'habitants. Mais depuis cette date, du fait de la raréfaction annoncée des combustibles fossiles et du

développement de la notion d'empreinte écologique (5 ha pour les pays développés), certains démographes pensent que notre planète ne pourrait supporter que 2,5 milliards d'habitants ayant un niveau de consommation « occidental ». Pour y parvenir, il faudrait que le niveau de fécondité se stabilise à 1,5 enfant par femme pendant deux siècles. Si nous faisons des efforts pour réduire notre consommation, ce taux pourrait se situer aux alentours de 1,7 ou 1,8.

S'agit-il d'un scénario tribal ou d'un scénario mondial ? Dans le premier scénario, nous verrons des populations s'affronter pour prendre le contrôle des ressources naturelles ou des territoires. Dans le second, il s'agirait de réduire la fécondité mondiale, sachant que dans le tiers-monde, une naissance sur trois pourrait être évitée si les femmes en avaient la possibilité.

Comment arbitrer entre destruction créatrice et protection de l'existant ? Faudra-t-il passer par une solution judiciaire. Il est clair que nous devons renforcer la législation et les sanctions judiciaires pour protéger l'existant. Cette « judiciarisation » est mondiale et inévitable. Elle se fera selon des critères internationaux. Pour ce qui est de la responsabilisation, je pense que le modèle anglo-saxon est amené à se développer. Le fait de rejoindre ce type de fonctionnement me semble assez naturel. Nos ingénieurs seront en effet plongés dans un espace international et devront s'aligner sur les fonctionnements mondiaux. Pour moi, la « judiciarisation » est absolument inévitable. Mais il faudra aussi mettre en place d'autres fonctionnements, pour nous réconcilier avec la nature. Il faudra également reconquérir des « communs », notamment sur la question de la propriété intellectuelle.

Dans toute période de transition de ce type, on observe toujours une crise de jeunesse. Cette crise de jeunesse est devant nous et devrait intervenir entre les années 2010 et 2020. Pendant la révolution industrielle, cette crise s'est produite en 1848, lorsque le peuple, chassé des campagnes par l'exode rural, a rejoint les villes, où il a donné naissance au prolétariat et est descendu dans la rue pour réclamer du pain et du travail. La classe dirigeante en a été très étonnée. Elle a alors porté au pouvoir des régimes autoritaires et s'est efforcée de structurer les villes (à l'aide de grands travaux) et les esprits (par le biais de l'enseignement pour tous). Après 50 ans d'application de cette politique, l'Europe est redevenue le phare du monde. Je parie que nous allons traverser la même crise de jeunesse dans les prochaines années et qu'il nous faudra adopter le même type de stratégie (grands travaux et enseignement pour tous). Toutefois nous devons le faire avec les moyens de notre époque.

En d'autres termes, nous pourrions imaginer la mise en place d'un grand programme spatial mondial ou la construction de lignes de TGV sur l'ensemble de la planète. La France aura un rôle essentiel à jouer car elle est bien positionnée dans le domaine des grands équipements.

Mais il faudra aussi s'attendre à une réponse des défavorisés. Le meilleur exemple est sans doute celui des SEL (systèmes d'échanges locaux), qui pourraient nous ramener vers un capitalisme à taille humaine.

Pour moi, le XXI<sup>ème</sup> siècle sera donc marqué par trois périodes :

- 1980-2020 : le désarroi de la société du spectacle ;
- 2020-2060 : la société d'enseignement et de grands travaux ;

- 2060-2100 : la société de création, dans le domaine spatial par exemple. Sur ce point, on peut noter que si l'Homme veut s'installer dans l'espace, il devra emmener la nature avec lui, comme le prévoyait le projet Biosphère II. Il s'agira pour lui de stabiliser un écosystème, ce qui représentera un défi intellectuel mobilisant des ressources très importantes. Nous devons relever là le défi de la techno-nature. Il s'agira alors pour nous de passer de « l'homo coca-colensis » à l'homo sapiens.

Pour conclure, je rappellerai que face à ces problèmes, il n'est pas interdit d'avoir une conscience.

## Questions de la salle

**Vous avez indiqué que le développement du téléphone expliquait le basculement des pays de l'Est. Ne pourrait-on pas imaginer que le lien entre ces deux phénomènes est en fait plus complexe ?**

**Par ailleurs, vous nous avez expliqué que nous étions sortis de la crise de 1848 par la mise en place de grands travaux et par la généralisation de l'éducation. Vous avez ensuite indiqué que nous devons faire de même à l'avenir. Quels sont les éléments qui, dans un contexte radicalement différent, vous permettent de penser que les mêmes solutions nous permettront de sortir de la crise à venir ?**

**Thierry GAUDIN**

Mon analyse de l'ouverture des pays de l'Est était effectivement sommaire. On pourrait dire que ce basculement a été initié par Monsieur Andropov et poursuivi par ses successeurs. En fait, je dressais un parallèle entre les pays de l'Est, la Chine et les pays d'Amérique du Sud, qui étaient tous soumis à un pouvoir central fort et qui se sont rapprochés du système européen. S'il reste certes un pouvoir central fort en Chine, le fonctionnement économique de ce pays est nettement différent depuis le développement des télécommunications, marqué notamment par le développement des zones économiques spéciales.

Concernant la crise de jeunesse à venir et le comportement de la classe dirigeante, je ne dis pas qu'il faudra absolument mener les mêmes actions. C'est néanmoins probable. En effet, faisant face à des problèmes semblables, il est probable que nous trouverons des solutions semblables qui s'appuieront sur la mobilisation des technologies de l'époque et les ressources nécessaires, au besoin en créant de la monnaie, ce dont les Etats-Unis ne se privent pas. Je ne peux pas faire de pronostic précis. Néanmoins, je pense qu'apparaîtra, face au dollar et à l'euro, une troisième monnaie, chinoise ou sino-japonaise. Si la classe dirigeante a besoin de trouver des ressources, elle les trouvera.

**Je souhaiterais revenir sur la notion de « judiciarisation ». Pourriez-vous revenir sur les approches anglo-saxonne et française de cette notion ? La « judiciarisation » ne risque-t-elle**

**pas d'atteindre ses limites, sachant qu'un excès de « judiciarisation » rend la vie en société impossible ?**

**Thierry GAUDIN**

Pour répondre à votre dernière question, il ne s'agit pas d'un problème dû à un excès de « judiciarisation » mais d'une mauvaise définition de la responsabilité qui n'inclut pas l'erreur humaine. Par conséquent, certaines personnes ont parfois vu leurs responsabilités impliquées dans des incidents dont elles n'étaient pas au courant, simplement parce qu'elles auraient dû les prévoir. Il nous faut donc un cadre juridique qui accepte la possibilité de l'imprévu.

Je pense néanmoins que la « judiciarisation » est inévitable et qu'elle sera mondiale. Ainsi, lorsque la société Total affrète un bateau qui coule et pollue les côtes espagnoles, c'est le droit international qui est saisi. Le droit international sera saisi d'un nombre grandissant de cas et se construira progressivement. Il devrait sans doute s'orienter vers la notion de responsabilité anglo-saxonne. Toutefois, ce droit reste à construire. Il ne faut donc pas hésiter à prendre l'initiative pour essayer de faire valoir une notion un peu plus équilibrée de la responsabilité.

**Je trouve l'optimisme de vos prévisions paradoxal, compte tenu de votre analyse très caustique du passé. Ne risquons-nous pas de connaître des soubresauts beaucoup plus importants que ceux que vous avez évoqués ? Ne risquons-nous pas de causer des dommages irréparables à notre planète ?**

**Thierry GAUDIN**

Ma présentation était effectivement caricaturale. Dans l'absolu, il est impossible de connaître l'avenir. Toutefois, il en va du rôle du prévisionniste d'établir des hypothèses. C'est pour cela que j'ai fait un parallèle avec la situation observée au XIX<sup>ème</sup> siècle, supputant que la classe dirigeante réagirait de la même manière. Il s'agit peut-être d'une vision très française. N'est-ce pas néanmoins une bonne raison pour la propager ? Nous avons en effet une position d'excellence dans le domaine des services publics.

Il ne s'agit que d'une analyse possible. Cependant, il n'est pas exclu que notre écosystème connaisse des dommages irréparables. A cet égard, nous pensons que la notion de « développement durable » n'est pas suffisamment fondée. Nous lui préférons celle de « jardin planétaire », qui repose sur l'idée d'une symbiose avec la nature plutôt que sur son exploitation. Mais dans un tel contexte, le développement économique n'est plus le critère principal.

**Nous formons des ingénieurs, des managers ou des commerciaux à des techniques complexes. Aujourd'hui cependant, les managers doivent maîtriser bien d'autres domaines, eux-mêmes très techniques. Faut-il allonger la durée des études ? Faut-il imaginer des métiers différents ?**

**Thierry GAUDIN**

La taille de l'univers de la technique est similaire à celle du monde vivant (espèces végétales et animales). Nous nous trouvons effectivement face à un immense panorama culturel. Or, nous ne pourrions jamais « accumuler » dans un seul individu les connaissances qui permettraient de maîtriser toutes les techniques. Il existe donc deux réponses. La première est d'être capable de former des

autodidactes, qui pourront améliorer leurs connaissances tout au long de leur vie, même lorsque cela ne sera plus obligatoire.

Par ailleurs, j'ai observé que, sous l'emprise du raisonnement économiste, on avait souvent tendance à considérer les ingénieurs comme des produits destinés à un marché. Or les marchés ne sont plus ce qu'ils étaient. Il y a 50 ans, les entreprises embauchaient des ingénieurs, leur faisaient suivre un parcours établi avant de leur confier, le cas échéant, un poste de direction générale. La situation n'est plus la même aujourd'hui. On voit même des entreprises d'intérim embaucher des jeunes ingénieurs diplômés et proposer des prestations à la carte, quitte à en prendre de plus jeunes et de mieux formés aux nouvelles technologies quelques années plus tard. Si nous suivons les tendances actuelles des marchés, nous risquons de nous orienter vers ce schéma, ce qui ne rendra service ni aux entreprises ni aux individus. A cet égard, le concept d'université technologique représente selon moi une solution intéressante. Leurs diplômés peuvent en effet y revenir après leur sortie, nouer des liens avec d'autres universités etc. En d'autres termes, ils font partie d'une communauté. Je pense donc qu'il faut utiliser les statuts des universités de technologie pour gérer les étudiants avec une plus grande liberté de manœuvre.

**Votre exposé m'a semblé assez optimiste. Je suis personnellement plus pessimiste, quant à l'attitude de nos dirigeants notamment. Vous avez conclu votre exposé en soulignant qu'il n'était pas interdit d'avoir une conscience. Qu'est-ce qui peut, selon vous, favoriser l'émergence d'une conscience ?**

**Thierry GAUDIN**

La conscience n'est pas seulement le fruit de circonstances extérieures. Elle est aussi le fruit du travail que l'on peut faire pour en acquérir une. A cet égard, je crois qu'il est utile de travailler collectivement sur le sujet.

Cette conscience me semble déjà présente de manière diffuse dans la population. Le pessimisme dont vous faites preuve en est un élément. Si le problème majeur qui se pose n'est plus celui de l'exploitation de l'homme par l'homme mais celui de l'équilibre avec la nature, cela entraîne un changement de conscience. Les chercheurs en sciences cognitives ont déjà fait quelques pas dans cette direction. Ainsi, on identifie aujourd'hui des formes de conscience qui ne sont pas « conscientisées ». Alain Berthoz, citant Aristote, rappelle pour sa part que nous avons en fait six sens, le sixième étant la marche. Nous avons sans doute des facultés cognitives qui sont assez peu exploitées. Nous avons également des facultés de reconnaissance. Or, je crois que la reconnaissance précède la connaissance. Je pense donc que nous devons aller plus loin dans le processus de reconnaissance des objets, de soi-même et des autres.

Il y a quelques années, un jeune homme a tué sa petite amie en s'inspirant du film *Scream*. Les responsabilités du producteur et du réalisateur de ce film peuvent-elles être engagées ? Si cela poserait sans doute beaucoup de problèmes sur le plan juridique, la question peut se poser sur le plan de la conscience.

**Dans votre analyse, vous avez peu parlé des relations Nord-Sud. Quel est votre point de vue sur cette question ?**

**Thierry GAUDIN**

Le Sud n'est plus ce qu'il était. Il est en effet clair que la Chine et l'Inde sont devenues de grandes puissances. La question du clivage Nord/Sud cède donc la place à la question du quart-monde. Au sein d'un même pays et d'une même ville, les quartiers riches côtoient les quartiers pauvres. Les Chinois, qui ont accru leur puissance économique, connaissent des problèmes économiques, environnementaux et sociaux, notamment avec les laissés pour compte du développement. La Chine connaît donc le même phénomène que l'Europe au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Le cas de l'Inde est un peu différent. Pour des raisons doctrinales, il y a eu en Inde une vraie stratégie de préservation de l'autonomie villageoise. Cette stratégie a peut-être été excessive par le passé. Néanmoins, elle ne refuse plus la technologie. Les Indiens, qui ont su préserver leur autonomie villageoise, risquent donc de connaître moins de difficultés que les Chinois.

Reste à savoir comment évolueront les générations futures. Pour prendre un exemple, le Japon a pris une revanche économique suite à sa défaite militaire de 1945, mais la génération qui n'a pas connu la guerre s'avère beaucoup moins agressive sur le plan économique. Elle se pose les mêmes problèmes que nous. De la même manière, le dynamisme actuel de la Chine constitue sans doute une revanche par rapport aux humiliations subies par le passé, mais les prochaines générations risquent sans doute d'être moins agressives sur le plan économique.

**En 1848, lorsque des conflits éclataient dans leur pays, les Européens avaient toujours la possibilité d'aller voir ailleurs. Ne pensez-vous pas par ailleurs que les conflits sont un point de passage obligé dans la destinée de l'Humanité ?**

**Thierry GAUDIN**

Il est vrai qu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, la colonisation ouvrait de nouvelles perspectives. Les Européens qui n'avaient pas d'emplois sont allés peupler d'autres continents, essentiellement les Etats-Unis et le Canada. Aujourd'hui nous n'arrivons pas à donner un travail à tout le monde mais il n'y a plus de continent à peupler, sauf peut-être les mers sur lesquelles nous pourrions nous installer en prolongeant les côtes (comme à Osaka ou à Monaco) ou en créant des structures flottantes. Il existe pas mal de projets de ce type mais peu de réalisations. Ces projets portent surtout sur la zone Pacifique, une zone de population intense. On peut donc imaginer des extensions sur un continent aujourd'hui non peuplé, en l'occurrence les océans.

Pour ce qui concerne la question des conflits, ceux que nous avons vécus depuis un demi-siècle ont donné lieu à la constitution de juridictions internationales. Le premier du genre était le tribunal de Nuremberg, mais on peut aussi citer la cour criminelle internationale. Je ne vois pas pourquoi ce mouvement s'interrompt, d'autant plus que le droit a toujours été un moyen d'éviter les conflits. Je rappelle d'ailleurs que la force militaire n'a pas seulement pour fonction de tuer des ennemis mais aussi de protéger la veuve et l'orphelin. D'ailleurs, les navires militaires ont plus vocation aujourd'hui à porter secours à des naufragés ou à arraisonner des pollueurs qu'à faire la guerre.

## **Restitution des ateliers**

*Grands témoins :*

*Cyril GRANDPIERRE, société Ubix*

*Dominique FERRIERE, Président du Tribunal de Grande Instance de Troyes*

### **I. Atelier n°1 : formation des étudiants à la responsabilité**

#### **Brigitte LAQUIEZE, Directrice de l'Ecole Nationale de Formation Agronomique**

Notre atelier fut un vrai moment de plaisir et de débats. Nous en sommes ressortis riches de plus de questions que de réponses. En préambule, nous avons écouté quatre interventions. La première, par Claude Brette (Agro Montpellier), portait sur la formation à la responsabilité à partir des activités parascolaires. Elle montrait comment il est concrètement possible, en s'appuyant sur la vie associative des établissements, de prendre en compte cette formation à la responsabilité. Nous avons ensuite écouté l'intervention de Patrick Renard (ESC Dijon-Bourgogne), qui nous a exposé de nouvelles modalités de travail offertes aux étudiants. Il nous a notamment fait part d'un parcours alternatif, mis en place à l'ESC Dijon et permettant d'intégrer tous les projets associatifs dans la formation. Nous avons aussi assisté à l'intervention de Pierre-Antoine Chardel (Télécom INT), qui a développé une approche plus théorique, centrée sur la formation des élèves. Dans ce cadre, les questions sont débattues à partir de l'expérience des élèves et de leurs questions. Dans la dernière intervention, Jean-Pierre Van Severen (Institut du management des risques pour la performance de l'entreprise) nous a montré comment former des étudiants dans des groupes accueillant industriels, enseignants et élèves et travaillant sur des situations concrètes.

Suite à ces interventions, nous avons eu des débats très riches. La première question a été de définir la responsabilité. Il s'agit tout d'abord d'une compétence managériale : il s'agit d'apprendre à décider et de faire appliquer ses décisions. Dans le contexte professionnel, il s'agit aussi d'être responsable d'un groupe, d'une équipe, comme c'est plus particulièrement le cas dans les écoles militaires.

Nous avons ensuite débattu de l'aspect éthique de la responsabilité. Des interventions de représentants de l'association Ingénieurs Sans Frontières ont bien posé les enjeux citoyens de cette question. Nous avons aussi abordé les limites de l'éthique de « l'entreprise citoyenne » : s'agit-il pour elle d'un alibi ?

Nous sommes arrivés, malgré nos points de vue divergents, à certains accords, notamment sur le fait que la formation à la responsabilité ne pouvait pas être faite en dehors de l'action et de l'expérience vécue. Nous sommes également tombés d'accord pour dire que la formation à la responsabilité devait être accompagnée par le tutorat et l'écoute. Nous avons aussi affirmé la nécessaire « relecture » de l'action passée, avec l'aide de tiers. Enfin, nous nous sommes accordés sur le fait que cette question était collective.

La question de la formation à l'esprit critique se posait également. Sur ce point, nous avons tenu un long débat sur la question de la désobéissance, et notamment sur les problèmes graves mettant en

danger la vie d'autrui. Nous avons beaucoup débattu de la « ligne rouge », au-delà de laquelle on ne peut pas aller. Nous pensons que l'on peut parfois sortir de la légalité, pour peu que les actes soient légitimes. Au-delà de la désobéissance, nous avons aussi souligné que les Grandes Ecoles devaient apprendre à négocier et, le cas échéant, à dire « non ». Pour résumer, il faut réfléchir avant et après l'action.

La responsabilité suppose aussi une bonne connaissance de soi. Les responsables d'ISF ont insisté sur le questionnement, en rappelant qu'il était essentiel de poser des questions. Les étudiants ne sont en effet pas formés à répondre à toutes les questions. Notre groupe s'est également accordé sur l'importance de l'interculturalité, c'est-à-dire de la rencontre avec d'autres cultures. Nous avons aussi revalorisé le conflit, en soulignant qu'il n'était ni bon ni mauvais, mais que l'important était de le gérer.

Pour résumer, nous devons apprendre à nos étudiants à être légitimes, vertébrés et informés et à argumenter. Il s'agit de les éveiller à des problématiques nouvelles et complexes et de les mettre en situation d'être responsables de leur équipe. Plus généralement, il faut leur apprendre à resituer leurs actions dans un contexte plus général et à anticiper les conséquences de leurs actes.

Il faut aborder ces questions avec humilité et pragmatisme et savoir qu'il n'y a pas de prises de responsabilités sans prise de risques ni passion. Comme l'a rappelé l'un des participants, « *l'enfer n'est pas fait de feu mais de glace* ».

### **Cyril GRANDPIERRE**

Vous êtes allés bien au-delà de l'énoncé du thème de votre atelier.

Je crois que vous avez commis quelques erreurs, notamment en soulignant la perversité de l'éthique de certaines entreprises. Ainsi, lorsque la société Nike dit qu'elle ne souhaite pas que des enfants travaillent dans ses usines, il ne s'agit pas d'une éthique perverse. Ce n'est pas une éthique du tout. En effet, dans certains pays, il est préférable de voir des enfants travailler dans une usine plutôt que de se livrer à la prostitution. Ainsi, lorsque Nike affirme cela, ce n'est pas par éthique, mais pour des raisons commerciales. Si elle ne le disait pas, elle perdrait ses clients.

Dans un de ses livres, André Comte-Sponville définit quatre types d'ordres :

- l'ordre physique et économique ;
- l'ordre judiciaire ;
- l'ordre moral ;
- l'ordre éthique.

On retrouve cette distinction dans les entreprises. Nous faisons les choses par amour. Lorsque j'ai créé ma première entreprise, c'était pour servir mes clients. Il s'agit d'un élément que nous devons transmettre à nos étudiants : les choses se font par amour.

Je souhaiterais également revenir sur la notion de désobéissance. Il faut apprendre aux étudiants à désobéir car l'obéissance ne marche jamais. L'important dans une entreprise, c'est de faire partager

une éthique et un amour. Si ces deux éléments sont réunis, les personnes iront dans la bonne direction.

En France, nous apprenons souvent aux étudiants à travailler individuellement. Or, dans une entreprise, c'est le travail en groupe qui compte. Dans les années 60, une étude américaine sur les chimpanzés a montré que la responsabilité pouvait causer le stress, même chez cette espèce.

### **Dominique FERRIERE**

Vous avez insisté sur la relecture du parcours de responsabilité. Cela me semble essentiel. Durant mon parcours, je me suis souvent rendu compte que les personnes impliquées quotidiennement dans la gestion de leurs affaires découvriraient avec horreur que tous leurs actes, jusqu'à la prise de décision reprochée, allaient être décortiqués. Ce décalage entre l'énergie déployée pour l'analyse des actes et l'absence de réflexion en amont et en aval de la décision est toujours source de souffrances pour les intéressés. Je pense donc qu'il est important de faire analyser à vos étudiants leurs parcours de prises de responsabilités.

Un deuxième élément est important : le rapport entre collectif et individuel. Dans notre société, la tendance générale est à la dilution des responsabilités individuelles dans des mécanismes collectifs. Pourtant, lorsque les juges s'en mêlent, ils se préoccupent plus souvent des responsabilités individuelles que des responsabilités collectives. Il faut donc établir une articulation entre la conscience individuelle et les mécanismes collectifs qui concourent à la prise de responsabilités. C'est pour cela que la désobéissance, même si le mot est un peu fort, permet à chacun de retrouver cette conscience sur sa prise de décision individuelle. Les militaires ont d'ailleurs souvent eu et ont encore cette réflexion. Nous devons nous aussi l'intégrer en considérant que nous ne sommes pas seulement soumis à des ordres mais également à tout notre environnement.

Je souhaiterais également revenir sur la notion de risque. Aujourd'hui, plus personne n'oserait inventer l'avion. Il est clair que la responsabilité est indissociable de la prise de risques. Vous devez apprendre à vos élèves à prendre des risques, comme chacun d'entre nous doit le faire dans sa vie personnelle. Or, cela va à l'encontre de l'évolution de notre société, marquée par le mythe de l'assurance totale du « risque zéro ». Pourtant le « risque zéro » n'existe que dans la mort. Je pense donc qu'il ne peut pas y avoir de « risque zéro » dans la vie. L'idée qu'il est possible d'y parvenir est une erreur fondamentale. Les médecins gynécologues obstétriciens sont particulièrement conscients de ce problème. En effet, ceux de l'hôpital de Troyes ne devraient normalement plus travailler car ils ont dépassé le nombre maximal d'actes autorisés depuis le début de l'année.

Cette notion me paraît particulièrement importante. La prise de risques vous paraît peut-être négative. Mais si je pouvais vous convaincre que certains juges vous sauront gré de continuer à prendre des risques et de former vos étudiants à en prendre, je n'aurais pas perdu ma matinée.

### **De la salle**

Monsieur Ferrière, pourriez-vous nous en dire plus sur le comportement général de vos collègues sur cette question ? Les textes de loi sont complexes et nombreux. Ne risque-t-on pas à tout moment de trouver un détail, qui pourrait les amener à mettre en cause notre responsabilité ?

**Alain DORISON**

Nous répondrons à cette question dans la deuxième partie de notre matinée qui sera précisément consacrée à cette problématique.

Monsieur Grandpierre, vous embauchez certains de nos élèves. Pensez-vous qu'ils sont bien formés à la responsabilité ?

**Cyril GRANDPIERRE**

J'aurais du mal à répondre. En effet, si j'embauche des jeunes diplômés, je crois que mon système d'embauche me permet de recruter des personnes bien formées à la prise de responsabilités et à la désobéissance. Les personnes que je recrute ne sont donc peut-être pas totalement représentatives des jeunes diplômés. Dans une entreprise, si l'ordre physique existe et si l'ordre judiciaire est scrupuleusement suivi, le côté moral et éthique est parfois bafoué de façon scandaleuse. Je crois donc que si l'on découvre que son entreprise ne respecte pas les règles d'éthique et de morale, il ne faut pas hésiter à aller voir ailleurs.

**De la salle**

Ne croyez-vous pas que votre discours va à l'encontre de certaines entreprises, notamment les grandes entreprises publiques ?

**Cyril GRANDPIERRE**

Qu'un groupe soit public ou privé ne change pas grand chose à l'affaire. Une entreprise est une aventure commune. Dans une entreprise, on travaille ensemble pour apporter un service aux clients, aux actionnaires, etc. Si l'objectif de chacun est de se faire bien voir de son patron, on risque de tomber dans certains travers.

Aujourd'hui, tout le monde semble trouver les délocalisations normales. Pour ma part, il s'agit d'une absurdité. Par exemple, en tenant compte des coûts de transports, Citroën a découvert que la fabrication d'une voiture en Chine coûtait 15 % de plus qu'en France. Mais, dans les grands groupes, certains n'hésitent pas à truquer des chiffres pour justifier les délocalisations, en sous-estimant par exemple l'évolution des coûts de transport dans les années à venir. Ces décisions sont simplement prises pour faire plaisir aux actionnaires. Si on a un peu de morale, il faut s'y opposer.

**De la salle**

Je suis un peu gêné par votre discours sur la désobéissance car je crois que nous éludons certains problèmes. Il est vrai que dans certains cas, désobéir est une obligation morale. Néanmoins, au quotidien, nous sommes soumis à de nombreuses règles, qui peuvent parfois sembler absurdes. Je pense donc qu'il faut apprendre à nos élèves à ne pas toujours dire « non ». Il faut parfois dire « oui », même si on estime qu'il serait préférable de dire « non ». La frontière entre les deux paraît difficile à identifier.

## **Brigitte LAQUIEZE**

Nous avons bien débattu de toutes ces questions, et même si j'ai peut-être insisté sur leur dimension citoyenne, il y avait bien un consensus sur ce que vous venez de dire.

### **De la salle**

J'ai participé à l'atelier 1. Nous avons effectivement parlé de la « ligne rouge » à ne pas franchir et de l'apprentissage du « non ». Pour revenir sur les propos de Monsieur Grandpierre, je tiens à confirmer que certains grands groupes tiennent des propos d'ordre éthique avant tout pour des raisons marketing.

### **De la salle**

Pour revenir sur la désobéissance, je crois que nous devons apprendre à nos étudiants l'affirmation de soi. Dans une entreprise, quand on reçoit un ordre idiot, on a tendance à le contourner car on n'a pas le courage d'affronter son patron. Je crois que notre devoir est de permettre à nos étudiants de s'affirmer, non seulement sur le plan des compétences techniques, mais aussi sur le plan de l'attitude et de la communication.

## **Dominique FERRIERE**

La capacité de dire « non » me semble effectivement très importante. Pour prendre l'exemple des métiers de la comptabilité, nous relevons souvent des infractions pour présentation de bilans inexacts. Il existe dans la fabrication d'un bilan plusieurs niveaux de responsabilité, depuis les personnes saisissant les chiffres jusqu'aux dirigeants. Nous essayons donc toujours de nous demander, pour chaque niveau de responsabilité, ce qui peut être reproché à chacune des personnes. L'idée est que plus on monte dans la hiérarchie, plus on doit avoir la capacité de dire « non » à ce qui nous est demandé. Vous formez des futurs décideurs. Vous devez leur faire comprendre que plus leur niveau de responsabilité sera élevé, plus on pourra leur reprocher de ne pas avoir su s'affirmer. Mais cet impératif de formation est difficile car vous devez aussi former des personnes qui devront savoir trouver une place dans leur environnement professionnel et qui ne pourront pas toujours se comporter comme des « électrons libres ».

### **De la salle**

Plutôt que le terme « désobéissance », je préfère le terme « résistance ». Je pense que nous devons former nos étudiants à résister aux organisations dans lesquelles ils se trouvent.

Je souhaite également pointer un paradoxe qui nous concerne tous. Nous parlons effectivement de la résistance et de la capacité de nos étudiants à prendre des risques. Toutefois, il ne faut pas oublier que l'ensemble de notre système éducatif est conçu sur un principe sécuritaire et sur un principe de docilité. Nous devons donc déconstruire ces principes qui ont, finalement, conduit nos élèves jusqu'à nos écoles.

### **De la salle**

Je tiens à apporter un éclairage sur l'évolution de notre réflexion du commandement chez les militaires. Une réflexion nouvelle s'ouvre, liée à nos interventions dans des états où il n'y a pas de

conflit et où s'applique le droit international, comme au Kosovo. Cette réflexion porte sur trois axes : oser décider, assumer ses décisions et assumer les incertitudes.

### **De la salle**

Je pense qu'il faut faire la différence entre deux types de décisions : celles qui sont manifestement illégales et celles qui sont légales. Pour moi, le devoir de nos élèves, plutôt que de désobéir, est d'éclairer leur chef lorsqu'ils ne sont pas d'accord. Mais, dans une entreprise, lorsqu'une décision est légale, il convient selon moi de s'y conformer.

## **II. Atelier n°2 : la responsabilité des directeurs des Grandes Ecoles**

### **Alain DORISON, Directeur de l'Ecole des Mines d'Alès et Président du Comité de Programme**

Dans cet atelier, nous avons eu trois temps de réflexion. Dans un premier temps, nous avons essayé de cadrer les responsabilités des directeurs d'établissements. Deux interventions nous ont montré qu'il existait une différence certaine entre les établissements de statut de droit public, dans lesquels les responsabilités sont définies clairement par des textes statutaires, et les établissements de statut de droit privé, qui sont régis par des règles de droit privé qui s'appliquent à tout, y compris aux relations avec les élèves.

Dans les faits, les responsabilités sont assumées par les directeurs et ceux à qui ils ont donné délégation, pour autant que les responsabilités de ces derniers soient claires, connues et qu'ils aient vraiment reçu délégation pour les assumer.

Parmi ces responsabilités, on peut citer le pouvoir de représentation et la défense des intérêts des établissements, y compris devant la justice. La direction générale des établissements a aussi des responsabilités vis-à-vis du personnel et doit appliquer une multitude de règlements : la réglementation sociale, la réglementation d'hygiène et de sécurité et la réglementation dédiée aux établissements accueillant du public. Les directeurs ont enfin des responsabilités pédagogiques.

La responsabilité des directeurs d'établissement est tout d'abord civile. Dans les établissements publics, celle-ci est assumée par l'Etat. Il existe un deuxième domaine de responsabilité : la responsabilité pénale, qui est toujours personnelle, sachant que dans les établissements publics, l'Etat prend en charge la défense de ses agents. Il existe enfin une responsabilité disciplinaire. Tel est le cadre dans lequel nous exerçons nos responsabilités.

Nous sommes ensuite revenus, avec un médecin, sur la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité. Son but est de prévenir les altérations de la santé des salariés et des élèves. Cela veut dire qu'il faut identifier les risques et les dangers présents dans nos établissements, ce qui demande un travail considérable aux chefs d'établissements. En outre, ce travail doit être regroupé dans un « document unique ». Il est particulièrement difficile à mener pour les risques psychologiques et sociologiques, pour lesquels nous manquons d'outils de mesure.

Une fois les risques et les dangers connus, il faut mettre en œuvre des outils de prévention, en partenariat avec la médecine de travail. Mais celle-ci a ses règles et ses limites. Les médecins du travail ont pour rôle de défendre leur patients, mais pas d'aider les établissements à résoudre leurs

problèmes. De plus, les médecins du travail ne sont pas assez nombreux. Enfin, la médecine du travail ne peut pas tout résoudre.

En matière de sécurité, il convient tout d'abord d'afficher une politique. Il faut ensuite hiérarchiser les actions. Enfin, il faut définir un système d'information. Je crois que les établissements ont tout intérêt à mutualiser leurs expériences respectives.

Le deuxième thème abordé a été celui de la responsabilité financière dans les établissements publics. Il faut savoir que les finances des établissements publics, ainsi que d'autres établissements ou associations dès lors que leur financement est majoritairement public, sont soumis au contrôle de la Cour des comptes. Il faut également bien voir que ce contrôle ne concerne pas seulement les comptables, mais aussi les ordonnateurs, d'abord en raison de la médiatisation croissante des travaux de la Cour des Comptes, ensuite à cause de la notion de « gestion de fait ». Quelques conseils de bon sens nous ont été donnés : ne pas signer à la légère, faire attention aux « bricolages » juridiques, à la maîtrise des délégations de signature, prendre conseil auprès des agents comptables, être capable de résister aux pressions et refuser l'urgence.

Nous avons enfin évoqué la question de la responsabilité pénale. Il faut savoir qu'une infraction pénale n'est constituée que si elle regroupe trois éléments : une définition légale, un élément matériel et un élément intentionnel. Il faut toutefois faire attention à la notion de « mise en danger d'autrui » qui constitue en elle seule une infraction, ainsi qu'aux notions d'imprudance ou de négligence, qui peuvent rendre certaines fautes intentionnelles. La jurisprudence prévoit par ailleurs que l'on ne peut être tenu responsable des infractions commises par ses subordonnés si on n'a manifestement pas pu en avoir connaissance ou si ces derniers avaient une véritable délégation de pouvoir.

Nous avons ensuite discuté de l'évolution du contexte pénal. Nous faisons notamment face à des situations de plus en plus complexes, impliquant de nombreux niveaux de responsabilité. En outre est apparu le principe de précaution. Nous avons également souligné l'émergence de la notion de risque zéro, ainsi que la demande des victimes en faveur d'une sanction et d'une réparation. Tous ces éléments interviennent dans une société où on dissocie le plus souvent le droit et la morale. François Franchi nous a également mis en garde contre les risques que génère l'informatique, qui a conduit à la dématérialisation des documents et des preuves.

A l'issue de nos débats, nous sommes revenus à de meilleurs sentiments. Nous avons rappelé que nous faisons le plus beau des métiers et que nous n'étions finalement pas plus exposés que n'importe quel chef d'entreprise. De plus, la justice n'applique pas stricto sensu la loi mais tient compte des circonstances. Nous avons noté que, pour nous améliorer, nous pouvions nous organiser pour que les responsabilités soient effectivement assurées, ce qui souligne l'importance des délégations. Il ne faut également pas hésiter à prendre conseil, à faire en sorte que la peur du risque ne paralyse pas l'action, à mettre en place un système de correction et de détection des dérapages et, enfin, à être exemplaires.

### **III. Atelier n°3 : les responsabilités vis-à-vis des actions étudiantes**

**Alain JENEVEAU, Directeur de l'EPF et Président de la Commission Formation de la CGE**

Nous avons procédé de la même manière dans notre atelier, dont l'objectif était de déterminer les responsabilités des associations étudiantes et de leurs dirigeants. En outre, nous devons définir des actions de prévention.

La vie associative est un élément fort de la vie de nos écoles. Elles sont devenues aujourd'hui un véritable outil pédagogique. D'après une enquête de la Conférence des grandes écoles qui portait sur 112 écoles (sur un total de 180), celles-ci regroupent 1 680 associations, soit 15 par école en moyenne. Ce nombre est assez stable. Leur budget total est de 22 millions d'euros. La moitié de ces associations ont un budget de 10 000 à 100 000 euros. Elles exercent leurs activités dans de nombreux domaines (sports, loisirs, social, etc.). 68 % des établissements prennent en compte, dans l'appréciation de leurs élèves, leurs engagements dans la vie associative.

Nous avons évoqué l'expérience de Reims Management School, dont le foyer achète et vend de l'alcool. Une étude a montré que ce foyer devait avoir un statut d'association loi 1901, ne vendre que des boissons du groupe II, etc. Ce rapport a étudié la responsabilité pénale et préconisé des mesures de contrôle de cette association. Il s'agit notamment d'accompagner les responsables de cette association. Pour le directeur de l'établissement, il s'agit de contrôler l'utilisation des financements.

A ce sujet, nous sommes revenus sur une enquête portant sur les conduites à risques dans les établissements. Seuls 34 établissements y ont répondu. Cette enquête a montré que, si nombre d'entre eux mettent en place des mesures de prévention, seulement 12 % interdisent la consommation d'alcool sur leur campus. Une personne de l'atelier a émis une préconisation. Vous savez que nos jeunes reçoivent de l'alcool gratuit de la part d'un grand groupe. Notre Conférence pourrait peut-être prendre contact avec ce groupe pour limiter ce phénomène.

Nous avons ensuite évoqué la question de l'accueil du public dans les établissements, en revenant sur une étude du Ministère de l'Education nationale. Nous avons réfléchi à la responsabilité des associations et de leurs responsables. Pour ce faire, il a fallu que nous nous mettions d'accord sur la définition de ces associations (clubs, associations déclarées, reconnues d'utilité publique ou agréées). Nous en avons conclu qu'il est toujours nécessaire de bien connaître l'objet de ces associations pour définir le statut le mieux approprié.

Nous nous sommes également attachés à la responsabilité des associations, en soulignant que la responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques. Or beaucoup de responsables pensent que leur responsabilité personnelle est couverte par la personnalité morale de leur association. Or, tous les administrateurs d'une association peuvent voir leurs responsabilités engagées, de même que ceux qui peuvent en être considérés comme gestionnaires de fait. Il a aussi été rappelé que seules les personnes ayant subi un préjudice peuvent engager la responsabilité des associations. Toutefois, la responsabilité personnelle des dirigeants peut être couverte par une assurance, même si son périmètre est très réduit.

Comment se partagent les responsabilités entre dirigeants d'associations et dirigeants des établissements ? La justice prévoit la notion de responsabilité pour des faits commis par autrui. En d'autres termes, si une faute civile est commise, la responsabilité des directeurs d'école peut être

engagée. La direction a en effet un pouvoir de contrôle sur les associations. Toutefois, il faut savoir que tout repose sur l'appréciation des juges, sachant que ceux-ci ont toujours tendance à se retourner vers les débiteurs les plus solvables.

Pour conclure, une participante a montré que nos propos révélaiement une ambiguïté : nous souhaitons encourager la prise de risque par nos élèves mais, dans le même temps, nous souhaitons tout contrôler. Il faut donc limiter les risques, en informer les élèves, les y former, répondre à leurs questions et les aider à trouver des solutions. Nous pouvons éventuellement les laisser faire des erreurs. Nous devons nous comporter en « bons pères de famille », c'est-à-dire être prudents, prévoyants et vigilants. Ainsi, nous parviendrons à former des cadres de haut niveau et à éduquer des citoyens.

### **Dominique FERRIERE**

J'espère que vous ne repartirez pas d'ici trop effrayés. Je pense que notre société refusera, à court terme, de connaître les mêmes dérives que les pays anglo-saxons. Je pense en effet que cette mentalité ne correspond ni à notre culture, ni à la justice de notre pays. Lorsque j'affirme cela, je trouve toujours des personnes pour me contredire, mais je maintiens mon propos.

Concernant l'attitude des magistrats, je tiens à souligner que la justice vit elle-même sous la forte pression de l'opinion publique, qui fait entrer dans les prétoires certaines revendications, comme celles des victimes sur le droit à la réparation qui passerait forcément par une sanction, c'est-à-dire par une pénalisation de l'incrimination. Autrement dit, on ne vous rend plus seulement responsable d'un dommage, mais on exige que vous en soyez déclaré coupable. Je comprends qu'une personne victime d'un viol demande à ce que son agresseur soit déclaré coupable, mais beaucoup moins qu'une victime demande de déclarer coupable une personne pour n'avoir pas vu qu'un morceau de carrelage était cassé, ce qui a entraîné sa chute. C'est à ce prix là que nous éviterons une dérive anglo-saxonne.

Il faut également bien voir que si nous recherchons toujours les comportements intentionnels, nous réfléchissons aussi toujours au degré d'intention des personnes, en fonction des circonstances, de leur environnement etc. Prenons l'exemple de votre parc de véhicules. Vous avez la responsabilité de l'assurer. Cette responsabilité est objective mais elle ne peut être que civile : il n'y a aucune raison d'engager votre responsabilité personnelle. Toutefois, si vous maintenez au volant un chauffeur manifestement alcoolique et que celui-ci provoque un accident, votre responsabilité civile peut être engagée. Certes, ce n'est pas vous qui aurez commis cet accident, mais les victimes viendront sans doute vous reprocher votre imprudence. Cela montre bien la différence entre la responsabilité objective et la responsabilité subjective, qui peut engager votre responsabilité personnelle.

Il existe effectivement des raisons d'inquiétude. La première tient au « maquis » des textes judiciaires. Vous avez dit tout à l'heure que, pour être constatée, toute infraction devait être définie dans le code pénal. Du fait de la multiplication des règles nationales et internationales, cela n'est plus vrai. Il existe même au Ministère de la Justice une table qui regroupe les différentes infractions définies dans tous ces textes et qui évolue quotidiennement. Toutefois, dans nos appréciations, nous évaluons toujours la « distance » entre les personnes et la norme qu'elles sont censées appliquer. La règle selon laquelle « *nul ne peut ignorer la loi* » ne peut en effet plus être appliquée de la même manière qu'au XIX<sup>ème</sup> siècle.

Finalement, les responsables peuvent-ils dormir sur leurs deux oreilles ? Je crois que nous devrions mettre en place, dans tous nos organismes, des dispositifs de vigilance. Il ne s'agit pas de nous décharger de notre devoir de vigilance mais de démultiplier nos capacités d'attention, en accordant des délégations de vigilance, y compris aux agents placés tout en bas de la hiérarchie. Il faut, non pas les responsabiliser au mauvais sens du terme, mais les convaincre d'être vigilants avec nous. Ces lieux de vigilance sont aussi prévus par les dispositifs institutionnels, comme les instances chargées de l'hygiène et de la sécurité (les CHSD ou CHSCT). Il ne s'agit pas d'être sur la défensive vis-à-vis d'eux mais de les voir sous un aspect positif, comme étant des lieux où l'on peut exercer pleinement ses responsabilités en matière d'hygiène et de sécurité.

Pour finir, je pense qu'il serait utile de faire une enquête sur le nombre de directeurs d'établissements qui ont vu leur responsabilité engagée, dans des cas d'homicides involontaires notamment.

### **Alain JEVENEAU**

Nous n'avons pas fait d'études sur ce point mais nous connaissons ces chiffres.

### **Cyril GRANDPIERRE**

Je crois que nous avons un rôle d'exemplarité gigantesque. Si nous faisons quelque chose de mal, nous pouvons être sûrs que nous serons poursuivis. C'est une responsabilité très importante.

Pour revenir sur la question de la désobéissance, le directeur de l'école de Saint-Cyr nous a rappelé que les ordres étaient faits pour être appliqués. Mais finalement, Hitler est arrivé au pouvoir par les urnes et toutes les décisions qu'il a prises ensuite étaient légales. Pour finir, je citerai simplement deux exemples célèbres de désobéissance : Gandhi et Jésus-Christ.

### **De la salle**

Monsieur Ferrière, pourriez-vous revenir sur la notion de délégation opérationnelle ?

### **Dominique FERRIERE**

La procédure de passation des marchés publics en offre un bon exemple. Dans toute procédure de ce type, il existe des délégations opérationnelles. Pourtant, un directeur reste responsable de la procédure en elle-même. Si des fautes sont commises, elles ne pourront être reprochées qu'à vous, étant donné que la responsabilité de vos collaborateurs ne pourra pas être engagée. Mais vous pourrez parfaitement déléguer la passation d'un marché à un secrétaire général, à condition que ce soit par une délégation de pouvoirs expresse, tant vis-à-vis du délégué que des tiers. Dans ce cas, c'est le secrétaire général qui devrait répondre des fautes qui pourraient lui être reprochées. C'est pour cela qu'il est important que les responsabilités déléguées soient bien connues des tiers. En effet, si un tiers a connaissance des pouvoirs délégués à votre secrétaire général, il ne pourra pas engager votre responsabilité si celui-ci a dépassé ses pouvoirs. C'est d'ailleurs pour cela que certains grands groupes publient précisément leurs délégations de pouvoirs. Mais pour qu'il y ait vraie délégation de pouvoir, il faut aussi déléguer la capacité de décision. On ne peut pas, d'une main, faire une délégation de pouvoir et, d'une autre main, conserver le pouvoir de décision. Il faut également être conscient qu'une délégation ne peut jamais être donnée dans l'idée de se dédouaner de ses responsabilités.

## **Clôture**

**Christian MARGARIA**  
**Président de la Conférence des Grandes Ecoles**

J'ai été quelque peu inquiet hier lors de notre réception à la Maison de l'Outil car, suite aux travaux de l'atelier n°2, je crois que certains directeurs envisageraient sérieusement de rédiger leur lettre de démission. J'ai eu bien peur que notre congrès ne se solde par la démission de 150 directeurs d'établissement, ce qui aurait fait mauvais effet. Fort heureusement, je suis satisfait de voir que vous êtes toujours présents parmi nous ce matin....

Nous avons de très grandes responsabilités opérationnelles et nous prenons en permanence des risques dans nos fonctions de dirigeants, mais cela fait partie de nos missions. S'il s'agissait d'appliquer des règlements clairs et limpides, ma secrétaire pourrait le faire, et s'il fallait prendre des décisions binaires, mon ordinateur pourrait le faire. Je crois aussi que, au-delà de la lettre, nous devons revenir régulièrement à l'esprit des règlements que nous appliquons. Nous devons également nous rappeler que nous avons des responsabilités citoyennes et sociétales. Pour paraphraser le général de Gaulle, je crois que si nous savons assumer nos décisions et décider dans l'incertitude, nous ferons preuve d'exemplarité vis-à-vis de nos élèves. Pour me citer moi-même, l'exemplarité des décideurs, si elle est importante pour les directeurs, l'est encore plus lorsqu'ils sont sous le regard des décideurs de demain.

Pour conclure, je tiens à remercier Christian Lerminiaux, Président de l'Université de Technologie de Troyes, qui nous a accueilli ici, Messieurs Paul Gaillard, Alain Dorison, Alain Jeneveau et Pierre Tapie qui ont animé le Comité de programme, Brigitte Laquière qui a remplacé au pied levé Pierre Tapie pour animer le premier atelier, et Marie-Aleth Dumont qui nous a accompagné durant ces 48 heures.

Je vous donne rendez-vous pour notre prochain séminaire qui aura lieu les 6 et 7 octobre 2005 à Toulouse et notre prochain congrès les 5 et 6 octobre 2006 à Brest.