



Congrès de Paris

8 et 9 octobre 2015

Entrepreneuriat et création
de valeurs économiques,
sociales et environnementales



La Conférence des grandes écoles remercie

Frank Bournois, *Directeur d'ESCP Europe*
Yves Poilane, *Directeur de Télécom ParisTech*

Les animateurs des tables rondes et ateliers

Anne Beauval *Directrice de l'École des Mines de Nantes*
Francis Bécard, *Directeur général du Groupe ESC Troyes*
Hervé Biausser, *Directeur général de CentraleSupélec*
Michel Coster, *Directeur de l'incubateur EMLyon*
Thomas Froehlicher, *Directeur général de KEDGE BS*
Denis Guibard, *Directeur de Télécom Ecole de Management*

Les intervenants qui ont enrichi les travaux

Isabelle Barth, *Directrice de l'EM Strasbourg*
Jean-Luc Beylat, *Président du pôle de compétitivité Systematic*
Patrick Bourdet, *PDG d'Areva Med*
Jean-Christophe Carteron, *Directeur de la RSE Kedge BS*
Gwenole Cozigou, *Directeur en charge de la Transformation industrielle et des avancées, DG GROWTH Commission Européenne*
Jacques-Charles Flandin, *Président d'honneur des Business Angels des Grandes écoles*
Paul-François Fournier, *Directeur de l'innovation BPI France*
Marc Frouin, *PDG de BioSerenity*
Clara Gaymard, *Présidente et CEO de General Electric France, Présidente du Fonds de Dotation RAISE*
Philippe Hayat, *Président de 100 000 Entrepreneurs*
Armand Hatchuel, *Professeur Mines ParisTech-PSL Chaire théorie et méthodes de la conception*
Francis Jutand, *Directeur général adjoint Institut Mines-Télécom*
Fabienne Keller, *Sénatrice du Bas-Rhin*
Anne-Yvonne Le Dain, *Députée de l'Hérault*
Gérard Leseur, *Président de Réseau Entreprendre*
Isabelle This Saint-Jean, *Vice-présidente Enseignement supérieur et Recherche Conseil Régional d'Île-de-France*
Maëva Tordo, *responsable des incubateurs Européens d'ESCP Europe*
Hélène Valade, *Présidente du collège des directeurs du développement durable, Directeur du Développement durable – Suez Environnement*
Jean-Paul Vermès, *Vice-président de la CCI Paris Île-de-France en charge de l'enseignement*
et Thierry Mandon, *Secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*

SOMMAIRE

Allocutions de bienvenue

P. **4** **Frank Bournois**
Directeur d'ESCP Europe

P. **4** **Yves Poilane**
et **27** *Directeur de Télécom ParisTech*

Entrepreneuriat

P. **6** **Clara Gaymard**
Présidente et CEO de General Electric France
Présidente du Fonds de Dotation RAISE

Séance plénière ouverture

P. **5** **Isabelle This Saint-Jean**
Vice-présidente Enseignement supérieur
et Recherche
Conseil Régional d'Ile-de-France

P. **7** **Thierry Mandon**
Secrétaire d'État chargé
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

La CGE et les enjeux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P. **10** **Anne-Lucie Wack**
Présidente de la CGE



Table ronde n°1

P. **12**

Entrepreneuriat et RSE

Animateur : **Denis Guibard**, *Directeur de Télécom EM*

Atelier 1

P. **16**

Entrepreneuriat, pédagogie et compétences : quels objectifs, quels outils, quels moyens ?

Animateur : **Thomas Froehlicher**, *Directeur général de KEDGE BS*

Atelier 2

P. **18**

Entrepreneuriat : rôle et positionnement des Grandes écoles dans les PEPITE ?

Animateur : **Michel Coster**, *Directeur de l'incubateur EMLYON*

Atelier 3

P. **20**

Accréditations et RSE

Animatrice : **Anne Beauval**, *Directrice de l'École des Mines de Nantes*

Table ronde n°2

P. **22**

L'entreprise du futur

Animateur : **Francis Bécard**, *Directeur général du Groupe ESC Troyes*

Table ronde n°3

P. **28**

Entreprises et territoires

Animateur : **Hervé Biauxser**, *Directeur général de CentraleSupélec*

Blue Taste

P. **26** **Maëva Tordo**
Responsable des incubateurs
Européens d'ESCP Europe

Discours de clôture

P. **32** **Anne-Lucie Wack**
Présidente de la CGE

ALLOCUTIONS DE BIENVENUE

Frank Bournois

Directeur d'ESCP Europe

Je suis ravi de vous recevoir sur le campus parisien d'ESCP Europe. Nous sommes ici dans l'amphithéâtre Vital Roux, entrepreneur qui, avec l'économiste Jean-Baptiste Say, a eu l'idée en 1819 de créer cette école. Ces deux hommes avaient l'ambition d'enseigner la science du commerce pour que la fortune des « entrepreneurs d'industrie » vienne de la récompense du travail et pas simplement de la spéculation. On voit aujourd'hui encore la pertinence et l'acuité de cette intuition.

Ce congrès sera l'occasion d'échanger et de nous stimuler entre responsables d'établissements d'enseignement qui devons également être porteurs d'innovation dans nos sphères d'activité.



Yves Poilane

Directeur de Télécom ParisTech

Les Grandes écoles font beaucoup pour le développement de l'entrepreneuriat en France, comme l'attestent les origines des patrons des *success stories* françaises. Une étude de la CGE au dernier *Consumer Electronic Show* de Las Vegas a constaté une surreprésentation des diplômés dans le stand français. Notre faiblesse viendrait plutôt de notre culture qui, par l'éducation, la fiscalité et nombreux autres paramètres, ne stimule pas l'entrepreneuriat et l'innovation. Du travail reste donc à faire, notamment en mélangeant les sphères et les spécialités.

L'objectif serait d'avoir autant d'étudiants désirant créer leur entreprise qu'il y en a aujourd'hui dans la Silicon Valley. La proportion est pour l'instant bien plus importante dans les écoles de management que d'ingénieur. Ces journées sont donc d'autant plus nécessaires pour le partage de nos expériences.



Isabelle This Saint-Jean

Vice-présidente Enseignement supérieur et Recherche - Conseil Régional d'Ile-de-France (extraits)



Être élue est une responsabilité et un honneur, que je partage avec vous ce matin. Je suis d'autant plus heureuse d'être ici que je suis intimement convaincue que la recherche, l'enseignement supérieur et l'innovation sont des secteurs majeurs pour le pays et la région, première région européenne en ces domaines. La concentration sur notre secteur d'acteurs, d'établissements et d'institutions est assez exceptionnelle. Il faut y ajouter 17 universités portant 650 000 étudiants. La région ne peut donc que soutenir une telle force pour aider et accompagner ces acteurs.

Ce milieu est d'une grande complexité et nécessite des dialogues constants avec le politique. Les élus ont également comme mission de faciliter les échanges à l'intérieur de ce secteur pour rapprocher des mondes qui, trop souvent, restent cloisonnés. Les régions sont porteuses de proximité et de capacités d'aménagement du territoire. La nécessité de penser global et d'insertion du secteur de la recherche et de l'innovation sur l'intégralité de ce territoire représente donc un enjeu fondamental.

La région a essayé de porter un certain nombre de priorités sur ces secteurs, notamment le rapprochement des étudiants avec le monde économique et l'accompagnement des jeunes vers la création d'entreprise et la valorisation de la recherche. Vos établissements sont des acteurs majeurs de la question économique.

Je me réjouis de l'objectif porté par le président de la République qu'un certain pourcentage de classes d'âge et de jeunes de tous les milieux sociaux soit amené à l'enseignement supérieur. Les établissements du secteur, et en particulier les Grandes écoles, jouent un rôle majeur dans cet objectif.

La région vous accompagne par des budgets et par une parole portée au niveau national. Je me réjouis d'entendre Thierry Mandon assurer que les 165 millions d'euros n'étaient que l'annonce de financements plus importants à venir. Depuis plusieurs années, je plaide pour que ce budget soit à la hauteur de ce que vous représentez.

Concernant l'entrepreneuriat étudiant, la façon dont les campus sont aménagés, portés et animés est essentielle et appelle notre plus grande mobilisation.

La région a accompagné toute une série de dispositifs à l'innovation, et en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Enfin je rappellerai que la région a la spécificité d'intégrer huit ComUE. La logique du regroupement territorial se pré-

sente ainsi sous des aspects particuliers. Ce mouvement de regroupement peut être un moyen de mutualisation et un lieu de coopération pédagogique et scientifique en matière de valorisation. Il peut enfin permettre le rapprochement entre le monde des écoles et des universités d'une part, et entre le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche et le secteur privé, d'autre part. Tout cela ne doit pas être mené hâtivement mais collectivement et avec une perspective à long terme, avec toujours comme principaux soucis la qualification des jeunes, la diversité de leurs trajectoires sociales et économiques, et le renforcement et la valorisation de la recherche.

S'il est une Silicon Valley à la française, il s'agit bien de la région Ile-de-France dans toute sa diversité et sa complexité. La région et l'État sont là pour vous accompagner et vous aider à conserver cet ensemble constitué d'un seul bloc. Nous sommes tous réunis pour agir collectivement dans ce moment de bascule très particulier de notre histoire.

QUESTION DE LA SALLE

Philippe Jamet

Quelle est votre vision sur la place des formations par apprentissage dans le supérieur ? Quelles orientations la région pourrait-elle prendre dans un contexte rendu difficile par le tarissement des financements et la complexification du système ?

Isabelle This Saint-Jean

J'ai beaucoup évolué sur ce sujet. Je n'étais pas complètement convaincue par l'apprentissage dans le supérieur. Je suis aujourd'hui acquise à la question. Nous sommes dans un système extrêmement reproductif et injuste qui doit être dégrappé. Outre le rôle financier qu'il pourrait jouer, l'apprentissage permettrait d'amener à la réussite des jeunes de tous les milieux sociaux. Mes jeunes à l'université Paris 13 n'ont certes pas les codes, mais présentent un potentiel incroyablement grand, qu'il faut aller chercher.

Le tarissement des financements a été moins négatif qu'attendu. L'Ile-de-France vit une situation compliquée avec beaucoup de dossiers à traiter. Celui des transports est par exemple obligatoire, alors que la recherche et l'enseignement supérieur ne le sont pas. Une autre réflexion doit s'intéresser à la formation tout au long de la vie et le secrétaire d'État a affirmé une volonté forte d'accompagner les acteurs du secteur sur ces questions.



Clara Gaymard

Présidente et CEO de General Electric France,
Présidente du Fonds de Dotation RAISE

J'étais ici il y a deux jours à l'occasion de la réunion des anciens de l'ESCP. J'ai ainsi pu découvrir le territoire sur lequel ma fille, ancienne élève a vécu, et rencontrer le vivier d'étudiants qui va construire le monde de demain. Mon intervention peut vous paraître étrange, mais GE a aussi été une *start-up*, il y a 150 ans. Elle compte aujourd'hui 300 000 employés dans le monde et, par l'acquisition d'Alstom, plus de 120 000 salariés en Europe, dont 15 000 en France. La culture de GE est restée très entrepreneuriale. En 2006, l'activité de l'entreprise était financière à 50% et faisait plus de 50% de son activité aux États-Unis. Avec l'acquisition d'Alstom, l'entreprise fonctionnera à 60% en dehors des USA et sera à 80% une entreprise digitale industrielle.

Nous avons eu avec Gonzague de Balignières* un coup de colère il y a quelques années en lisant l'article de Libération « Jeunes de France, barrez vous ». Nous nous sommes alors dit que nous, qui avions eu la chance de réussir, ne pouvions pas nous contenter, en tant que privés, de dire que le gouvernement ne faisait pas ce qu'il fallait. Nous devons retrousser nos manches et aider les jeunes à rester en France et construire leur avenir et celui de ce pays. Nous avons alors donc commencé comme une *start-up* et avons décidé de demander aux grandes entreprises françaises, qui sont pour la plupart à 95% à l'étranger, de rendre à la France le service qu'elle leur avait rendu.

Nous les avons conviées au sein d'une société que dirige aujourd'hui Gonzague de Balignières et qui investit, en minoritaire, dans ces fameuses entreprises de taille intermédiaire, les plus belles que nous ayons dans ce pays. Nous faisons confiance aux dirigeants. RAISE leur apporte aujourd'hui de 10 à 30 millions d'euros, qui sont des montants qui n'existent plus en France. Il n'y a en effet eu que 180 millions d'euros investis dans la *private equity* en France, soit quasiment rien.

L'équipe que nous avons recrutée a accepté d'emblée de donner 50% de son bénéfice à une fondation. J'ai aujourd'hui le plaisir de la présider et je constate que son conseil d'administration ne comprend que des hommes, car tous issus d'entreprises au CAC 40, où aucune femme ne siège encore. La fondation a pour vocation d'accompagner les jeunes entrepreneurs, pas au moment de leur amorçage comme le font déjà les Grandes écoles, mais dans le temps d'après, à deux ou trois ans d'âge, dans ce que nous appelons le tunnel de la mort, car 50% des entreprises françaises disparaissent à cette étape. Je préfère appeler ces entreprises des bébés africains. Elles n'ont que deux ans d'âge et nous leur demandons de se comporter comme des adultes.

Si vous avez chez vous des PEPITE qui ont envie de nous voir et de participer à nos conférences, nous associons systématiquement un patron de grand groupe et une jeune entreprise qui a réussi sur un thème précis. Si vous avez le sentiment de ne pouvoir aller plus loin dans votre accompagnement, nous sommes à votre disposition pour prendre le relais.

Je pense aujourd'hui à une petite fille. Alice au Pays des Merveilles. Comme pour elle, le monde que nous avons devant nous est excitant, passionnant et terrifiant. Plein de possibles s'ouvrent à nous aujourd'hui. Nous entendons parler d'économie collaborative et participative. Une dissolution est en train de se créer et va transformer complètement notre façon de travailler et d'apprendre. Nous n'en sommes qu'aux prémices. Airbnb ou Uber ne sont que le début de quelque chose.

Les jeunes que vous éduquez ont aujourd'hui un pouvoir entre les mains que nous n'avions pas. Il nous fallait apprendre en allant la bibliothèque. Mon fils a appris à composer de la musique de film derrière son ordinateur, sans avoir eu besoin d'apprendre le solfège. Cette capacité de création des jeunes dans vos écoles est extraordinaire, et ce simplement derrière leur ordinateur.

Mais ce monde est aussi terrifiant. Alice pleure parce qu'elle ne le comprend pas. Nous entendons ces lamentations aujourd'hui dans notre beau pays. Mais les larmes créent un torrent qui l'emporte vers un autre paysage. C'est exactement ce que nous sommes en train de vivre. Nous pouvons faire le constat de la destruction des emplois que va entraîner le *big data*, la compétition avec les USA et le manque d'outils, ou nous pouvons saisir cette chance formidable pour notre pays et nos jeunes d'être acteurs de cette transformation.

Nos principaux concurrents ne sont pas dans nos secteurs d'activité mais ce sont ceux qui vont venir nous frapper de plein fouet. Je pense aux fameuses GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazon, mais aussi à la petite *start-up* qui va venir changer notre manière de travailler et vient bousculer les grandes structures que nous sommes. Nous avons peur nous aussi et celui qui prétend connaître le futur se trompe généralement.

Je vous vois aujourd'hui incarner cette phrase de Saint-Exupéry : « notre rôle n'est pas de prévoir l'avenir mais de le permettre. » C'est ce que vous faites au quotidien dans vos écoles. Alice traverse des situations qu'elle ne comprend pas et, à la fin, il lui est demandé d'être un témoin de la scène. Elle rencontre une reine extrêmement capricieuse qui veut couper la tête de tout ce qu'il ne lui plaît pas. Alice se lève et témoigne. La reine n'est pas contente et veut lui couper la tête. Pour la première fois, Alice n'a pas peur. Voilà votre responsabilité vis-à-vis des jeunes : leur donner confiance en eux, en leur potentiel et en leur capacité à comprendre le monde de demain et d'apprendre par eux-mêmes. Nous sommes aujourd'hui dans une économie de la connaissance. Ce n'est pas celui qui sait qui peut, mais celui qui partage.

Vos étudiants, et je peux vous le garantir pour travailler dans une entreprise internationale, sont mieux formés qu'ailleurs, plus ouverts qu'ailleurs, plus curieux, parlant souvent plus de langues et ont tout en main pour réussir. Ils sont formidables et notre avenir est entre leurs mains.

Je souhaiterais conclure par une phrase de Jacques Brel. Jacques Chancel lui demandait : « Quel est votre idéal ? ». Brel a répondu : « Essayer ». C'est le témoignage que j'aimerais vous laisser, à vous et à vos jeunes.

* Président fondateur

Thierry Mandon

*Secrétaire d'État chargé
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche*



Je suis très content d'être parmi vous. Il me semble que Madame Geneviève Fioraso avait clôt votre dernière Assemblée Générale et je veux voir dans cette habitude naissante un mouvement naturel. Il est normal que la personne en charge de l'enseignement supérieur dans ce pays soit à vos côtés. Vous menez une action très importante dans ce secteur et, de votre statut institutionnel particulier, participez à toutes les grandes réflexions nationales sur les enjeux de l'enseignement supérieur national, notamment sur le dernier en date : la Stratégie Nationale pour l'Enseignement Supérieur (StraNES).

Nous nous inscrivons dans un mouvement durable et souhaitable de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur. Démographiquement, la pression va être forte sur les établissements et culturellement, les jeunes ont conscience qu'un diplôme de l'enseignement supérieur les protège davantage des difficultés d'emploi que le fait de ne pas avoir fait d'études. Ils savent également que l'évolution des emplois à moyen et long terme est très incertaine et qu'il est plus qu'important de se doter au plus tôt d'un stock de connaissances. Nos écoles et universités ont réussi ces dix dernières années leur ancrage territorial et génèrent ainsi, en conséquence naturelle, une demande supplémentaire d'étudiants. Le Grand Paris demande à réussir cette démocratisation qui implique un changement de modèle économique et des politiques sociales d'accompagnement fortes et un grand effort sur la vie de campus et l'accompagnement de projets éducatifs.

Le grand projet des dix ans à venir n'est pas tant la démocratisation que la démocratisation exigeante. Nous savons accueillir plus d'étudiants et leur faire obtenir des diplômes. Nous devons désormais réfléchir à la fluidité et à la diversité des parcours et exiger de tous les acteurs du système, un certain nombre de responsabilités plus importantes encore que celles qui leur sont demandées aujourd'hui.

Je crois que la nation, face à ce choix de démocratisation, devra consolider son engagement en direction de son système d'enseignement supérieur. C'est la raison pour la-

quelle je me suis beaucoup battu sur le budget 2016 pour signifier que le mouvement qu'allait vivre notre secteur était déjà amorcé. Les 165 millions d'euros supplémentaires ainsi obtenus constituent un geste fort dans un budget de l'État en légère baisse. Cet engagement sera certes insuffisant pour stabiliser un mouvement économique et exige de ceux qui vont en bénéficier des responsabilités supplémentaires. Cette somme sera en effet insuffisante vis-à-vis des fonds apportés par les inscriptions universitaires. Je crois à ce sujet que l'État ne doit pas envoyer de signal-prix contradictoire avec ses objectifs. Augmenter les tarifs dissuaderait certaines couches sociales nouvelles d'accéder à l'enseignement supérieur, même si un nouveau système de bourses serait mis en place.

Je tiens également à évoquer la diversité de l'enseignement supérieur français et l'intérêt d'utiliser au maximum cette richesse. Les ComUE ont été créées à cette fin mais le résultat de leur application n'est pas encore satisfaisant. Je vais prochainement faire le tour de France de toutes les ComUE pour faire évoluer certaines situations. Elles sont le cadre dans lequel les écoles peuvent apporter leur expérience aux universités.



QUESTIONS RÉPONSES

Enfin, nous allons mettre en place une réflexion et des actions sur la révolution de l'acquisition des compétences que vont créer le numérique et la compétition grandissante au niveau international de l'ensemble des acteurs du système d'enseignement. Ici encore, votre expertise et expérience seront les bienvenues.

Vous avez eu raison de placer ces journées sous le thème de l'entrepreneuriat. De nouveaux dispositifs et partenariats se développent sur ce sujet qui, culturellement, intéresse grandement les nouvelles générations. Je penserais même, pour ma part, qu'il y a aujourd'hui trop de dispositifs d'aide et de soutien à la création d'entreprises. Je remettrais encore la semaine dernière un prix de l'entreprise à un lauréat qui ne l'avait pas encore proprement créée. Les progrès devraient ainsi aller vers une vision plus large de l'entrepreneuriat, non limitée au moment de sa création, mais l'accompagnant également sur les premières années.

La France devient un des plus grands incubateurs mondiaux d'entreprise. Nous en créons, et nous nous les faisons voler. Un très récent voyage au Japon m'a confirmé leur volonté de se rapprocher de la France, à savoir d'un pays qui ne cesse de créer mais qui a du mal à faire grandir ce qu'il crée. Il faut donc aller au-delà de l'encouragement à la création d'entreprise. La réforme d'un certain nombre de structures peut permettre aux jeunes pousses de croître durablement.



Philippe Jamet

Vous avez parlé d'un signal-prix qui ne devrait pas contrecarrer les objectifs d'une ouverture sociale. Nous croyons pour notre part à ce signal-prix à l'international où le recrutement d'étudiants étrangers est un marché que chaque pays s'est approprié. Or, la France n'envoie pas de signal-prix à cette échelle. Qu'est-ce qui s'y oppose aujourd'hui économiquement et politiquement ?

Thierry Mandon

Je confirme votre diagnostic. Certains pays étrangers ont analysé l'appréciation portée sur notre système d'enseignement supérieur et la faiblesse d'un certain nombre de réinscriptions à nos écoles et surtout à nos universités comme un défaut de qualité. Je ne sais pas quoi penser pour l'instant mais je vais étudier ce sujet de près. Il ne relève pas seulement de l'enseignement supérieur mais également de considérations diplomatiques. Les décisions prises doivent en tout cas être ancrées sur un certain nombre de principes politiques lisibles et assumés, à défaut d'être partagés par tous.

Isabelle Barth

Je suis directrice de l'école de management de Strasbourg et également professeur des universités, cette école étant la seule *business school* à être intégrée dans une université. J'ai enseigné vingt ans en université avant d'arriver à la direction de cette école. J'ai investi dans l'apprentissage pour l'enseignement supérieur dès 1994 et mon sujet de recherche est le management de la diversité et la lutte contre les discriminations. Je crois aujourd'hui intensément au contrat pédagogique inversé, à savoir ne pas lâcher un étudiant tant qu'il n'aura pas acquis le stock de connaissances de son diplôme. Toutefois, si cette promesse est tenable en école, elle ne l'est pas dans une faculté. J'aimerais vraiment que l'on trouve une solution à cette fracture. Seuls les étudiants d'école, même sans socle social, ont à ce jour tout le support pour être amenés vers l'international et l'insertion professionnelle.

Thierry Mandon

J'adorerais pouvoir vous apporter la réponse aujourd'hui. Nous pouvons prendre ce problème sous plusieurs aspects. Je crois à cette idée de contrat et il est regrettable de ne la réserver qu'à un certain nombre d'écoles. Il manque aujourd'hui à l'entrée de l'université une formalisation qui, individuellement, met un fil entre le destin du jeune et une institution qui va le pendre en charge. Un parcours de réussite passe par un conseil d'orientation pertinent. Les étudiants titulaires d'un bac pro connaissent par exemple 97 % d'échec en université, alors qu'ils auraient pu être conseillés

vers d'autres orientations les amenant vers la réussite et l'insertion.

Les structures d'organisation des universités mêmes doivent fournir un effort supplémentaire vers l'insertion professionnelle de leurs étudiants. Peu sont aujourd'hui performantes en matière de formation et engrangent des recettes face à cela. Enfin, de par les ComUE, les écoles pourraient fréquenter plus étroitement les universités et leur communiquer leurs bonnes pratiques, comme elles auraient elles-mêmes à en apprendre en échange.

Thomas Froehlicher

J'ai la chance de diriger une école située à Bordeaux, Marseille, Toulon mais aussi présente à Dakar et Shanghai. En instaurant une internationalisation de nos programmes et en créant un environnement interculturel dans nos écoles où 70 à 80 nationalités se côtoient quotidiennement, faisons-nous partie des orientations que l'État souhaite prendre ?

Thierry Mandon

Tout à fait.

Gérard Pignault

J'ai beaucoup apprécié que vous souligniez la nécessité d'une grande diversité d'établissements dans l'enseignement supérieur pour répondre à la diversité des jeunes. Je dirige pour ma part CPE Lyon, un établissement de structure associative qui est associé par décret à une université publique. Comment allez-vous maintenir cette diversité essentielle de l'enseignement supérieur que sont les établissements associatifs, qui sont aujourd'hui nombreux à souffrir sur le plan financier, alors que leur contribution à la hausse du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur est considérable ?

Jean-Louis Blanquer

Je vous remercie pour votre fierté des Grandes écoles. Il est vrai que le Financial Times classe la France première dans la catégorie Grandes écoles master et management. Le ministère est-il prêt à afficher fortement cet atout ? D'autre part, êtes-vous prêt à soutenir les mécanismes d'ouverture sociale que nous allons mettre en œuvre dans les temps à venir ?

Pierre Tapie

Pourquoi dites-vous que la démocratisation de l'enseignement supérieur signifiera plus d'étudiants ? Des études très précises ont montré que la colonne de distillation fractionnée sociale fonctionne merveilleusement de la 6^e à la terminale et que les

classes préparatoires sont capables de récupérer les trois quarts de ce delta. S'agit-il de donner à tous ceux qui en ont le potentiel d'aller jusqu'au bout ou de considérer que 60 % d'une classe d'âge diplômée de l'enseignement supérieur vaut mieux que 50 % ? Une comparaison internationale révèle qu'il n'y a aucune corrélation entre le taux de chômage des jeunes et la proportion de jeunes qui ont accès à l'enseignement supérieur.

Vous avez également affirmé, avec la hausse d'étudiants dans l'enseignement supérieur, l'ambition d'obtenir des modèles économiques plus efficaces et performants, mais avez-vous conscience que la situation de ce secteur ces huit dernières années, ramenée à l'étudiant et au paysage compétitif international, s'est considérablement dégradée en France ? L'obsession économique de tout diriger aujourd'hui dans l'enseignement supérieur, public et privé, l'empêche de faire correctement son métier. Comment espérer sur le long terme, en bloquant les frais de scolarité à leur niveau actuel, répondre à ce désastre financier ?

Thierry Mandon

J'ai effectivement conscience des difficultés budgétaires des acteurs de l'enseignement supérieur. Je ne parle d'ailleurs que de ça. Notre pays s'est inscrit dans une stratégie de réduction de ses coûts qui touche tous les acteurs de notre société. Je soutiens la fonction sociale des établissements et soutiendrai donc largement les démarches d'ouverture sociale des écoles. Je soutiens également bien sûr la diversité des écoles, essentielle dans une réponse à l'hétérogénéité grandissante des publics qui arrivera avec la démocratisation de l'enseignement supérieur.





Les enjeux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Anne-Lucie Wack

Présidente de la CGE, Directrice générale de Montpellier SupAgro

Je rappelle que la CGE compte 257 membres dont 218 écoles et accueille aujourd'hui de nouvelles familles, comme celle des écoles d'architecture, qui accroissent la transversalité de la Conférence et la richesse des échanges entre les différents modèles. 554 formations sont labellisées par la CGE dont 390 Mastère spécialisés. Les 10 commissions regroupent quant à elles 41 groupes de travail. L'évolution de leur périmètre est actuellement à l'étude pour mieux prendre en compte la vie étudiante, qui nécessite une approche plus intégrée, et les questions de financement et de modèle économique. Le budget de la CGE est de 2,7 millions d'euros en équilibre sans subvention.

1 Poids de la filière CPGE - GE

Comme Thierry Mandon l'a indiqué, l'État est conscient du poids des Grandes écoles dans l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elles représentent 40% des diplômes de grade master dans notre pays. Cette filière est en développement constant, avec plus de 100 000 nouveaux étudiants depuis 2007-2008, soit une augmentation relative de +36%, pour une augmentation de seulement +7% dans les universités sur la même période. Le chiffre annoncé par le gouvernement de 65 000 étudiants supplémentaires à la rentrée académique 2015 intègre en fait l'ensemble des effectifs du supérieur et 30 000 étudiants en double inscription en classe préparatoire. Je reviendrai plus tard sur ces chiffres avec le besoin de création d'un observatoire visant à fournir des indicateurs et ratios plus précis et plus pertinents sur l'évolution des effectifs, ou sur d'autres tendances importantes comme les coûts de formation ou l'inclusion sociale. Ceci est indispensable pour pouvoir raisonner sur des bases justes et prendre les bonnes orientations stratégiques.

2 Contexte et tour d'horizon politique

Je remercie mon prédécesseur Philippe Jamet pour le travail qu'il a accompli et vous tous, pour la confiance que vous m'avez accordée dans cette période marquée par de nouveaux enjeux et la perspective des pré-

sidentielles 2017. La publication récente du rapport StraNES donne un certain nombre d'orientations et de grandes lignes mais ne résout pas toutes les questions. La CGE doit donc s'en saisir et faire des propositions, nous y reviendrons.

La poursuite et l'accélération des mutations à l'œuvre, la mise en place des regroupements et des ComUE constituent d'autres éléments importants de contexte. De nombreux rapports et études ont été publiés récemment sur l'efficacité des écoles, l'inclusion sociale, le rôle de l'enseignement privé, ouvrant de nombreux débats.

Enfin, les écoles doivent prendre en compte de nouvelles contraintes financières et réglementaires : prélèvements sur les fonds de roulement, évolution de la taxe d'apprentissage, circulaire sur les césures, nouvelle loi sur les stages. Le recours sur le Diplôme National de Master (DNM) est toujours en cours devant le Conseil d'État.

3 Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur (StraNES)

Je souhaiterais simplement relever les grandes lignes du rapport et pointer les quelques points qui font particulièrement débat au sein de la CGE. Un objectif important affiché par la StraNES est d'atteindre 60% de diplômés de l'enseignement supérieur dans une classe d'âge, pour un niveau actuel de 42%, ce qui représente un effort de +500 000 étudiants sur les dix prochaines années. Un second objectif de la StraNES est de diviser par deux l'écart social de diplomation. En effet les enfants des milieux modestes sont sous-représentés dans l'enseignement supérieur, et cela concerne aussi l'université notamment au niveau bac+5. Il s'agit d'un enjeu national et le travail doit être collectif.

Sur la question du financement, les annonces faites par Thierry Mandon cette semaine suite au PLF 2016 nous laissent espérer atteindre 2% du PIB consacré à l'enseignement supérieur d'ici 2025. Les options de non-sélection à l'université et de non-augmentation des frais d'inscription, telles qu'affichées dans la StraNES,



sont des points qui font débat... Les Grandes écoles peuvent rebondir sur ces orientations données dans la StraNES pour faire des propositions.

4 Stratégie CGE

La CGE s'est récemment dotée d'un Comité d'orientation stratégique (COS), mis en place par mon prédécesseur Philippe Jamet. Ce comité invite les Grandes écoles à se placer davantage du point de vue de leurs parties prenantes : les étudiants, les familles, les entreprises et les employeurs.

C'est un véritable virage stratégique que doit opérer la CGE, qui doit également privilégier un discours positif et constructif sur la valeur ajoutée que les grandes écoles apportent dans l'écosystème, dépassant la perception d'un clivage qui n'existe pas entre Grandes écoles et universités car les deux tissent des liens dans les territoires. L'écosystème de l'enseignement supérieur est riche et diversifié, et les écoles peuvent aider à expérimenter un certain nombre de changements et constituer un facteur de résilience pour l'aider à s'adapter face aux grands défis auxquels il est confronté.

Ce virage stratégique doit également nous permettre de changer l'image des grandes écoles, et casser les stéréotypes et idées reçues parfois véhiculées, en faisant s'exprimer leurs usagers sur leurs attentes et leur compréhension du système d'enseignement supérieur.

5 Démarche et principaux chantiers

Pour se placer du point de vue des usagers, comme recommandé par notre Comité d'orientation stratégique de la CGE, l'idée est de lancer un grand sondage national dont les réponses serviront de point d'entrée à un grand colloque où la parole sera donnée aux étudiants, aux familles, aux entreprises, aux employeurs et aux territoires. Ce dispositif, accompagné d'une nouvelle politique de communication pourrait devenir récurrent.

Comme évoqué précédemment, la création d'un observatoire est aujourd'hui indispensable. Des chiffres et ratios erronés circulent dans les médias, alimentant par exemple des comparaisons biaisées entre le coût d'un étudiant en Grande école (niveau bac+5) et en université (sur un niveau global LMD). L'observatoire sera un moyen de publier des chiffres précis et des ratios pertinents sur les effectifs, les coûts, l'ouverture so-

ciale, l'impact, ou encore les attentes des français et de entreprises en cohérence avec la politique d'open data du gouvernement.

Enfin, trois chantiers prioritaires de la CGE ont été définis :

- l'inclusion sociale et la diversité des talents
- l'efficacité et l'impact
- le financement de l'Enseignement supérieur.

6 Des dossiers toujours ouverts...

Le travail sur ces trois chantiers prioritaires ne signifie pas que les autres dossiers sont délaissés : la circulaire sur l'année de césure, la loi sur les stages et les retours que nous avons effectués vers les ministères concernés, la taxe d'apprentissage, et le recours de la CGE sur le DNM, sans compter toutes les autres avancées des divers groupes de travail de la CGE.

7 Actions 2015-2016

Des réflexions sont menées sur les filières professionnalisantes courtes, sujet cher à mon prédécesseur, maintenant président honoraire de la Conférence des grandes écoles. Cette réflexion concerne tous les types de bacheliers, et se fait en lien avec la Cdefi, et dans la perspective des ComUE. Concernant les Comue une autre démarche a d'ailleurs été lancée pour établir un retour d'expérience sur la place des écoles et la valeur ajoutée de ces regroupements, sur la base d'un questionnaire et d'entretiens en face-à-face. Une nouvelle enquête a également été réalisée sur la levée de fonds dans le cadre du modèle économique des écoles. Enfin, la CGE est toujours favorable au renforcement des liens avec les conférences régionales.

QUESTION DE LA SALLE

Les réflexions sur l'inclusion sociale prennent-elles en compte la problématique de la place des femmes ? Les grandes écoles ont un rôle important sur cette mission.

Anne-Lucie Wack

Où la question des femmes est prise en compte, et la CGE n'a bien sûr pas attendu mon élection au poste de présidente pour se saisir de cette question. Nos groupes de travail et nos commissions sont extrêmement actifs pour promouvoir et faciliter les actions des écoles, et lutter contre les stéréotypes de genre, d'ailleurs un concours "stereotype busters" sera prochainement lancé auprès des étudiant(e)s.

Les proportions hommes-femmes sont très variables selon les établissements. Les écoles de management très élevées de femmes, alors qu'elles ne représentent en moyenne que 30 % des effectifs des écoles d'ingénieur. La problématique est donc différente selon les secteurs. Les écoles doivent sensibiliser leurs étudiantes et étudiantes à l'égalité femmes-hommes et préparer les femmes à des positions de leadership, mais la balle est aussi du côté des employeurs.



Entrepreneuriat et RSE

Animée par **Denis Guibard**

Directeur de Télécom École de Management, Vice-Président de la commission développement durable (extraits)

Denis Guibard

Que sont les RSE ? Les Responsabilités Sociales des Entreprises ? J'ai tendance à répondre simplement qu'il s'agit de l'application du développement durable à l'entreprise, dans ses trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

Sont-elles vraiment appliquées ? Les enjeux de responsabilité sociale d'entreprise sont-ils des facteurs de création de *start-up*, d'entrepreneuriat ou d'interpreneuriat ?

Quelle est la place de l'enseignement supérieur et de la recherche dans ce croisement entre la RSE et l'entrepreneuriat que font les écoles ?

Quelle est la place du politique dans cette relation et cette synergie ?

Alain Fayolle bloqué par les grèves SNCF a eu la gentillesse de me communiquer un mémo que je vais essayer d'utiliser dans les questions que je vais poser.

Quelle est la traduction dans les entreprises de l'émergence de la RSE ? Est-ce seulement un discours ? Du green social washing ? Ou une réalité ? Qu'est ce que le C3D, la plateforme nationale RSE ?

>> Hélène Valade

Le C3D est le collège des directeurs du développement durable, une association créée en 2007 qui regroupe aujourd'hui 120 personnes occupant cette fonction dans les entreprises. C'est une plateforme d'échange des bonnes pratiques, installée par le Premier Ministre en 2013. Elle a pour finalité de faire des propositions au gouvernement pour mieux faire avancer et diffuser le RSE.

Nous sommes passés en dix ans d'une logique très défensive à une logique de la contrainte qui relève de la réglementation. La loi NRE de 2001 a installé l'idée d'une valorisation de l'entreprise par d'autres critères que financiers et a permis de lister un certain nombre de sujets sur lesquels l'entreprise devait faire des efforts. Cette évolution a permis de poser la question essentielle de la finalité de l'entreprise.

A quoi sert une entreprise ? Elle a certes sa finalité financière et économique mais porte également une responsabilité d'impact sur l'environnement et une responsabilité sociale et sociétale sur son territoire. Cette idée avait été reprise dans la nouvelle définition de l'entreprise inscrite dans la loi Macron. Mais en a depuis

été retirée pour des raisons qui m'échappent. La RSE offre ainsi un terrain de réconciliation des acteurs privés et publics et nous nous rendons bien compte, grâce à la COP21, que l'entreprise apporte des solutions à des enjeux collectifs. Par une initiative de la présidence française, ont été inventés les *business dialogs* qui ont lieu à Paris, New-York et Tokyo en ce moment même et permettent cet échange entre public et privé vers ces intérêts communs.

Nous défendons au C3D cette idée d'une entreprise qui s'ouvre et lie des partenariats avec l'ensemble des parties prenantes.

Denis Guibard

Cette émergence de la RSE apparaît aussi dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous voyons en effet des premiers directeurs RSE dans certaines *business school*. Comment se traduit cette montée en puissance et sur quoi débouche-t-elle ?

>> Jean-Christophe Carteron

Ce changement de l'entreprise arrive dans celui des écoles au niveau international. Nous sommes passés à des actions militantes des parties prenantes externes et des réponses philanthropiques de l'entreprise avant les années 2000 à l'intégration dans le *business model*, pour des raisons de gestion de risque ou par opportunité. Il était très rare de trouver dans les écoles une stratégie globale sur ces sujets et cela a beaucoup changé. Depuis, Higher Education Sustainability Initiative, la plus importante contribution volontaire de tous les sommets de la planète, a été portée par l'enseignement supérieur.

Ces sujets ont ensuite intégré les systèmes d'accréditation des écoles qui ont depuis quasiment toutes mandaté un poste en charge de ces actions. Le développement durable représente aujourd'hui une part importante du conseil aux entreprises.

Denis Guibard

Observez-vous ce phénomène à l'EM Strasbourg ?

>> Isabelle Barth

René Char disait « L'esprit du château fort, c'est le pont-levis » et nous redécouvrons en ce moment que



l'entreprise est dans la société. Les *business school* doivent ainsi faire comprendre à leurs étudiants qu'ils feront bouger les lignes de demain.

On ne devient pas un manager responsable ou un étudiant responsable avec un diplôme mais dès le début de ses études. Nous travaillons ainsi à l'EM Strasbourg sur l'éthique, la reconnaissance de l'autre et l'environnement dès l'entrée dans l'école. Nous refusons de faire de l'électif sur ces sujets et avons développé une plateforme en e-learning qui suit les étudiants durant toute leur scolarité sur ces questions. Nous les sensibilisons également en les mettant dans des situations de dilemme. Si la direction d'une école ou d'une entreprise ne porte pas ces projets, avec un arbitrage fort en termes de ressources, ces questions n'avanceront pas de manière structurée et structurante.

Denis Guibard

Quelle place prend le développement du RSE dans le politique ?

>> Fabienne Keller

C'est une réalité que nous ne vivons pas en tant qu'élus mais sur laquelle nous échangeons avec les structures. Je profite d'ailleurs de l'occasion pour saluer le travail des directeurs d'école. Nous vivons une réalité de l'économie sociale et solidaire (ESS) depuis très longtemps en Alsace. Notre tissu associatif travaille depuis des années sur des passerelles et des accompagnements vers l'emploi.

L'entreprise doit ouvrir des stages et accueillir des jeunes en alternance.

Cette pratique est beaucoup mieux intégrée dans les entreprises allemandes que nous côtoyons à Strasbourg. Pour avoir personnellement travaillé sur la question de l'enfermement des jeunes dans les quartiers difficiles, je sais combien le stage peut constituer une étape ultime de la ségrégation. La responsabilité sociétale des entreprises doit se saisir de ce problème.

Denis Guibard

Les associations se sont également emparées de la RSE. Qu'est ce que 100 000 entrepreneurs et quelle est sa relation avec la RSE ?

>> Philippe Hayat

Ancien des Grandes écoles, j'ai toujours voulu devenir entrepreneur, ce qui a pu inquiéter mes directeurs d'études par le passé. A l'époque, 99 % des diplômés s'orientaient effectivement vers des parcours balisés dans des grands groupes et personne ne montait sa

propre petite entreprise. J'ai compris qu'un chef d'entreprise travaille tous les jours à construire quelque chose qui lui ressemble, donnant un sens à sa vie professionnelle comme personnelle. Avec mes salariés nous avons créé ensemble notre avenir commun.

J'ai été très malheureux de voir il y a une quinzaine d'années les jeunes bloquer l'accès de leurs établissements en revendiquant leur souci de droits à la retraite au lieu d'exploiter cette merveilleuse richesse qu'était leur jeunesse. Je suis allé à leur rencontre pour les convaincre de transformer leur talent en projets. Il y a aujourd'hui 6 millions de jeunes en France entre la 3^e et le bac+5 et il faut aller leur passer le message à tous. J'ai fédéré 100 000 entrepreneurs qui se rendent deux fois par an dans les classes pour raconter leur aventure et inviter ces jeunes à prendre leur vie en main.

En 7 ans l'association a sensibilisé près de 300 000 jeunes. 5 000 entrepreneurs interviennent tous les jours en réseau, aidés par autant d'enseignants. Elle est présente dans bientôt tout le territoire pour aller à l'encontre des discours pessimistes sur l'avenir de la jeunesse. 40% des interventions se font dans des quartiers difficiles.

Denis Guibard

Lorsque je m'occupais de développement durable dans un grand groupe, j'expliquais fréquemment qu'il était, avec la RSE, créateur de valeurs et d'innovation, qu'en est-il dans vos entreprises et territoires ?

>> Philippe Hayat

L'entrepreneur connaît trois strates à l'engagement social : monter une activité dont le cœur est social, se comporter comme une entreprise sociale et faire grandir ses équipes pour réussir. L'embauche n'est pas un objectif mais la conséquence d'une conquête. L'entrepreneur fait grandir ses salariés et n'aime pas qu'on lui dise qui embaucher. Les entrepreneurs de l'association vont à la rencontre des jeunes et en prennent également quelques uns en stage. Ils sont les moteurs de l'emploi et tendent la main aux nouvelles générations.

>> Isabelle Barth

Entreprendre est une prise de risque et beaucoup d'étudiants ne partent pas avec cette idée. Leurs facultés intellectuelles leur permettent d'aller vers de bonnes études et un diplôme rassurant pour l'avenir. Nous pouvons constater une vraie tension entre cette posture de l'entrepreneuriat et le projet d'une Grande école. Nous devons alors travailler auprès d'eux sur la notion d'échec. « *Sometimes you win, sometimes you learn* » : On ne perd pas, on apprend. C'est une pédagogie à développer dans nos écoles.

La responsabilité d'entrepreneuriat durable interroge la notion de temps long. Le profit à court terme se conjugue mal avec la RSE.

Nous avons l'EM un bachelor pour les jeunes entrepreneurs qui, pendant trois ans, vont profiter d'un espace de co-working dans un pré-incubateur. Ils créent leurs entreprises dès le début de leur cursus et suivent des séminaires.

Denis Guibard

Suez est un grand groupe intégrant de nombreux diplômés de nos écoles. Sont-ils frieux sur les questions d'innovation intégrant les enjeux de la RSE ?

>> Hélène Valade

Si les logiques de transformation ne sont pas faciles, l'innovation est essentielle. Le contexte de réchauffement climatique va générer des effets écologiques, énergétiques et migratoires dramatiques. J'interviens souvent auprès des étudiants pour leur faire prendre conscience de ces enjeux, sans les mettre dans une position d'accusés ou de génération qui va devoir agir et réparer les dégâts de leurs aînés. A ce problème se lie celui d'une société qui n'est plus inclusive et d'une croissance trop faible pour être créatrice d'emplois.

Il faut donc mettre à bas l'ensemble des résistances au changement qui existent et travailler à transformer nos modèles économiques vers des fonctionnements de boucle vertueuse sur le plan environnemental, économique et social. Nous n'allons plus collecter et stocker des déchets mais essayer de les transformer et les valoriser en sources d'énergies renouvelables ou de créations de matières recyclées.

Nous devons développer un modèle économique qui intègre cette donnée environnementale qui ne peut plus se contenter de reposer sur un prix de vente au volume mais intègre également la donnée externalité négative sur les ressources et le carbone. Nous donnons déjà au sein de Suez des prix fictifs au carbone parce que personne ne sait les calculer. Nous externalisons cette compétence auprès d'experts.

L'innovation sociale répond à une logique de transformation des comportements et des habitudes managériales. Nous avons à monter, l'année dernière, une activité sur la biodiversité et avons cherché à mêler nos compétences à celles de personnes issues d'un chantier d'insertion. Tout le monde a appris des uns des autres. Je crois beaucoup à ces partenariats qui font de l'inclusion tout en sauvegardant la liberté des deux parties.

>> Fabienne Keller

Je suis très frappée par la place grandissante des espaces de convivialité. Des jeunes prennent le risque de créer une petite boîte et ont besoin de lieux pour créer des liens avec d'autres. Ils ont ainsi réinventé la manière de travailler où la place de l'humain est très forte. J'ai par ailleurs suivi la création de covoiturage.fr par des ingénieurs et des commerciaux. Leur première étude de clientèle leur a révélé que, plus que le transport, le comportement du client était d'une importance particulière. Se redéfinissant à partir de cette donnée humaine, le service est devenu BlablaCar.

Lors de mon travail sur les écoles de commerce, j'ai découvert une petite école privée de l'ouest parisien qui au lieu de proposer de l'aide aux devoirs à ses élèves a fait de l'accompagnement à la recherche de stages. Les étudiants entraient en contact avec les entreprises et leur proposaient d'accueillir des collégiens. C'est un

exemple qui ne peut être généralisé. Il peut toutefois être encouragé. En donnant une première expérience originale d'aide à l'emploi aux étudiants, il contribue à décloisonner leur créativité.

Denis Guibard

Comment ces innovations changent-elles la façon dont nous formons nos étudiants ?

>> Jean-Christophe Carteron

Aujourd'hui La Poste, avec qui nous travaillons, investit dans des véhicules électriques et dans des formations à l'éco-conduite. Renault a pour sa part compris qu'un des enjeux des transports électriques était le stockage de l'énergie et il est probable que la société devienne d'ici quelques années un gestionnaire d'énergie.

L'enseignement des écoles doit ainsi s'adapter aux grands schismes de l'évolution technologique. Nous devons former les étudiants aux métiers qu'ils trouveront en sortant de l'école, même si ces derniers relèvent de *business model* obsolètes, mais également leur transmettre une capacité d'apprentissage afin qu'ils puissent exercer des métiers qui n'existent pas encore dans des entreprises non encore créées. Les écoles doivent aussi former à l'intrapreneuriat, pour ceux qui ne veulent pas forcément se sentir propriétaires d'une entreprise mais désirent appartenir à une communauté.

Lors du Sommet de la Terre en 2012 certains leaders politiques et économiques n'avaient qu'une connaissance très superficielle des grands enjeux et c'est regrettable.

Nous avons alors lancé, non pas au nom de l'école mais du bien commun, un QCM en ligne de 50 questions, 30 communes à l'international et 20 déclinées par des antennes régionales, soit en France la CGE, le MEDEF, la CFDT, les ONG environnementales, le réseau étudiant, la CPMU. Il est aujourd'hui customisé dans 19 pays, en 8 langues, et est soumis à 31 000 étudiants. Il a été adopté depuis quelques semaines par des entreprises en gestion de leurs personnels ou futur process de recrutement.

Denis Guibard

Quel est l'attente des entreprises de la part des établissements de formation et de recherche pour aller plus loin dans cette logique RSE et entrepreneuriat ?

>> Hélène Valade

Nous souhaitons entretenir un dialogue plus fort avec votre univers pour travailler sur les sujets pour lesquels nous avons besoin de croiser des expertises, quitte à monter des chaires d'entreprise sur des thématiques non encore défrichées. Nous sommes tous coincés, nous savons ce que nous devons quitter et pourquoi, mais sans avoir encore construit les solutions de demain.

Je serais favorable à la création d'un groupe de réflexion. Le *business model* doit désormais répondre à des questions environnementales, sociales et sociétales et les formations doivent apprendre aux étudiants à devenir les managers, comptables et DRH de l'entreprise de demain, non encore connue.

La France ne s'est pas encore dotée des lieux et moyens de réfléchir à ces aspects, ou aux conséquences d'autres grandes innovations telles que l'intelligence artificielle. Je fais donc l'appel à la création d'un tel lieu de prospection et d'échange.

QUESTIONS RÉPONSES

Tawhid Chtioui

Nous devons intégrer les objectifs RSE mais l'évaluation des écoles et de l'enseignement supérieur se limite aujourd'hui à des mesures quantitatives d'output qui ne sont pas des mesures d'impact. Les évaluations de demain pourraient prendre en compte le nombre d'emplois créés par le diplômé d'une école, le pourcentage de postes occupés dans l'économie sociale et solidaire ou le nombre de brevets ayant eu une contribution sur la dimension sociale. Tant que les organismes d'accréditation et les journalistes n'auront pas pris en considération cette dimension d'impact sociétal, il sera difficile d'orienter les comportements.

Isabelle Barth

Les grands organismes d'accréditation commencent à intégrer ces données. Le mot impact est partout. Il me semble que la mutation a eu lieu. Les médias et les classements sont en retard.

Denis Guibard

C'est peut-être vrai pour les accréditations internationales mais pas encore pour les nationales. Il nous faut les faire évoluer.

François Lureau

Je suis étonné de ne pas avoir entendu le terme de « éthique ». Que pensez-vous de l'introduction de cette dimension RSE dans l'éthique d'entreprise d'un côté et personnelle de l'autre ? Allons-nous vers des lanceurs d'alerte dans ce domaine ?

Isabelle Barth

A l'école, nous consacrons une journée complète à l'éthique et je pense que la science du management se réduit trop souvent à la science de la décision. Je crois beaucoup à l'idée du dilemme à partir duquel nous pouvons former à prendre des décisions justes.

Fabienne Keller

C'est un sujet central que je ressens à travers les entretiens et les rencontres avec les jeunes de manière très empirique. Je pense que nous n'accompagnons pas assez les jeunes professionnels qui sont pour la plupart très mal accueillis dans l'entreprise. Ils ont pourtant besoin d'être nourris de sens, de perspectives de promotion, d'écoute et d'échanges avec des seniors. Je ressens ce mal-être et j'ai ce constat d'une jeune génération qui n'est pas accompagnée, ni à l'entreprise, ni ailleurs. Quelque chose est à mettre en place. Par ailleurs, je n'aime pas trop les entreprises qui parlent beaucoup d'éthique. Je préfère celles qui la pratiquent et ce ne sont pas toujours les mêmes.

Jean-Christophe Carteron

L'affaire Volkswagen a soulevé un problème d'éthique. Certaines personnes se sont tuées. Toutefois, d'autres ne savaient pas lire les chiffres. Une entreprise a inscrit dans un rapport qu'elle émettait quatre fois le niveau de CO2 émis de la planète et personne n'a réagi. Nous devons former pour apporter une connaissance de base et que chacun puisse prendre de vraies responsabilités éthiques.

Isabelle Barth

Ce n'est pas une question de génération mais d'attitude. Des jeunes peuvent être très passifs sur les sujets RSE et des plus âgés, très actifs. Dans les pays anglo-saxons, le « whistleblowing » est un devoir de citoyen. Nous avons une autre culture en France sur ce devoir d'alerte et nous devons changer le regard sur ces questions d'interpellation que nous devons rendre beaucoup plus positives. Nous devons apprendre à nos jeunes, comme à nous plus âgés, qu'ils ont un devoir d'interpellation. Les réseaux sociaux vont peut-être changer la donne. Concernant la diversité, je rappelle qu'il n'y a en France que 30 % de femmes entrepreneurs et nous pourrions avoir comme challenge que le monde de l'entrepreneuriat soit à l'image de la société, avec 50 % de femmes qui osent créer l'entreprise.

Denis Guibard

Un certain nombre de groupes de travail étudient ces sujets au sein de la CGE. Je remercie les intervenants.





Entrepreneuriat, pédagogie et compétences : quels objectifs, quels outils, quels moyens

Atelier animé par **Thomas Froehlicher**
Directeur général de Kedge BS

Cet atelier a pour vocation de partager nos expériences et d'identifier les bonnes pratiques sous trois aspects :

- Quels sont les objectifs d'une telle formation ?
- Quelles sont les manières de faire ?
- Quelles ressources devons-nous mobiliser ?

Nous évoquerons les phénomènes de *start-up* et d'activités issues de laboratoires mais également le repreneuriat et l'interpreneuriat. Le sujet a pris une telle dimension hybride que nous parlons maintenant d'esprit entrepreneurial. Les schémas de reproduction avaient leurs limites, nous sommes dans une phase de nécessité d'innovation. Nous devons inviter nos étudiants et professeurs à participer à la création d'un nouveau monde.

Les *business model* sont à repenser. L'entrepreneuriat est un laboratoire de nouvelles pédagogies. Il offre une entrée réelle sur le monde des affaires et permet aux écoles de retourner vers le territoire et de développer un écosystème novateur.

J'ai moi-même pu participer à trois expériences dans ces domaines entrepreneuriaux. Je suis actuellement directeur de Kedge BS. J'y retrouve des enjeux que je connais ; développer des entrées sur de nouvelles pédagogies liées à l'entrepreneuriat et la création de *business nursery* et d'accélérateurs dans des espaces pédagogiques que l'on appelle des *Hub*.

Tout ce que nous faisons aujourd'hui en matière de RSE des entreprises, de développement durable et d'innovations hybrides entre le design, la technologie et le management converge.

La nécessité de créer un imaginaire nouveau de l'entreprise comporte trois enjeux :

- Comment marier ces dimensions entrepreneuriales avec notre volonté d'être des acteurs sur la scène internationale ?
- L'architecture de nos programmes et de nos campus se transforme avec l'arrivée des *hub*.
- L'arrivée dans notre corps enseignant d'un corps d'expertise et de coaching représente un investissement dans de nouveaux outils et interroge le *business model* de nos écoles.

QUESTIONS RÉPONSES

Isabelle Le May : Nous avons l'habitude depuis quinze ans de collaborer avec ICN BS et l'ENSA Nancy. Nous sommes dans une pédagogie de l'action et devons pousser nos étudiants à expérimenter par eux-mêmes. Ceux qui participent au projet vont plus vite que les autres. Les étudiants peuvent effectuer leur stage sur leurs propres projets financés avec l'aide du PEPITE.

Thomas Froehlicher : As-tu constaté l'impact du *fund raising* lancé auprès des anciens élèves pour aider des projets étudiants ?

Isabelle Le May : Les fonds fléchés sur l'entrepreneuriat ne cessent d'augmenter et nous mettons un point d'honneur à rendre compte aux grands donateurs de l'utilisation de leurs fonds afin de pérenniser les dons. Nous avons redynamisé un réseau d'anciens élèves voulant investir et aider. Ils ont envie de rendre quelque chose à l'école et de partager leur expérience.

Hugues Benoit-Cattin : Un de nos atouts principaux est nos étudiants et nous devons les valoriser encore plus. Nous avons développé des « *start-up week-ends* » version « *open lab* » en partenariat avec la SATT de Lyon. Nous aimerions développer ce dispositif à grande échelle et entraîner plus d'enseignants chercheurs dans cette spirale entrepreneuriale.

Thomas Froehlicher : Vous établissez donc des liens particuliers entre la recherche et l'entrepreneuriat. Cela me fait penser au programme américain Tiger qui lie dans un incubateur un chercheur avec deux étudiants en MBA et deux étudiants juristes, avec une bourse conséquente.

À l'**École Nationale de Météo de Toulouse** nous avons mis en place le statut d'étudiant entrepreneur. La parole est donnée aux jeunes et à leur imagination. Nous sollicitons l'imaginaire de nos élèves.

Thomas Froehlicher : Ce processus créatif est-il déclenché par une situation de départ, telle qu'une problématique posée par une entreprise ?

De la salle : Non, ils se saisissent eux-mêmes du problème de leur choix. C'est notre parti-pris. Le dispositif concerne les 2^e et 3^e années. Le statut d'étudiant entrepreneur leur donne le droit à une 4^e année. Nous envisageons d'étendre cette action dès la 1^{re} année.

De la salle : Notre rôle d'institution d'enseignement supérieur est de contribuer à l'amélioration de la situation économique du pays et à résoudre ce problème de chômage de masse. Nos écoles ont très bien rempli cette mission lorsqu'il s'agissait de nourrir les entreprises françaises existantes. Nous voyons que cela ne suffit plus et nous devons penser différemment pour renouveler le tissu économique local.

Florence Dufour : Nous menons nous aussi une pédagogie par projets développant l'entrepreneuriat des étudiants. Leur confrontation précoce au sein des groupes entre étudiants intéressés par les différents corps de métier facilite leur intégration en entreprise.

Antoine Balourdet : La réussite d'une *start-up* ne repose pas tant sur l'idée de produit que sur la méthode d'exécution. Les clefs pour les années à venir reposent, selon moi, sur la connaissance de ces procédures, l'expertise dans un domaine précis et l'auto-apprentissage.

Romain Soubeyran : Nous avons mis en place un programme de « détaupinisation » de nos élèves dès leur arrivée en première année, à savoir un programme les déconditionnant de l'organisation très encadrée qu'ils ont connue durant leurs années préparatoires pour leur permettre d'affronter les problèmes beaucoup plus flous qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle. Ce programme intègre un module « acte d'entreprendre » demandant aux étudiants de soumettre un projet de *start-up*, culturel, ou social. Nous ne notons pas l'échec ou la réussite de ces entreprises mais l'énergie investie et la capacité d'adaptation.

Thomas Froehlicher : Concernant cette pédagogie par l'échec, j'ai pu constater que des grandes sociétés pouvaient préférer des CV de personnes ayant tenté une aventure entrepreneuriale.

De la salle : Cette pédagogie me fait penser à un proverbe courant au MIT : « *do stuff* », faites quelque chose.

Thomas Froehlicher : J'entends à vos récits une forte appétence de nos étudiants qui amène des besoins de se transformer avec les contraintes que cela comporte. Que doit-on surveiller aujourd'hui pour anticiper les conséquences de ce que nous sommes en train d'entreprendre ?

Arnaud Gatineau, PolyTech Orléans : Nous bénéficions par le passé beaucoup de soutien financier public alors que nous avons du mal à trouver des projets, cette tendance s'inverse. Le privé s'est saisi de la partie investissement et les étudiants doivent être informés des contreparties que cela va représenter pour eux.

De la salle : Les contreparties sont également nombreuses dans le financement public et c'est peut-être la raison pour laquelle beaucoup y renoncent. La situation me semble moins contrainte avec le soutien du privé. J'ai l'impression que nous sommes en train de gagner la bataille de l'entrepreneuriat.

Thomas Froehlicher : Nous sommes là dans des enjeux de *business model*. Il me paraît logique que des écoles participent au capital d'entreprises qui les ont accompagnées.

De la salle : Je précise que former à l'entrepreneuriat ne revient pas à demander à tous les élèves de créer dès l'obtention de leur diplôme. Nous ne regardons pas tant le nombre de *start-up* créées à la sortie de notre école que la façon dont nos anciens étudiants déploient leurs compétences au cours de leur carrière.

Thomas Froehlicher : La CGE a constaté que 78 % des créateurs d'entreprises françaises présentes au *Consumer Electronics Show* étaient issus des Grandes écoles.

Isabelle Le May : Nous essayons de mettre en place des réseaux et ressources de qualité qui font en sorte que les élèves qui créeront reviendront vers l'école. Former à l'entrepreneuriat contribue à modifier l'image de l'entreprise auprès des élèves. Ainsi ils ne se dirigent plus massivement vers des grands groupes, mais également vers des *start-up* et des PME innovantes.

Thomas Froehlicher : N'avez-vous pas le sentiment que la transformation de nos campus vers toujours plus de lieux ouverts de partage et de travaux en commun apportera de nouvelles compétences aussi importantes que le numérique ?

De la salle : Nous avons rapidement abordé ce matin la question de la diversité sociale. Ne sont-ce pas nos étudiants les plus favorisés qui s'inscrivent le plus facilement dans des logiques d'entrepreneuriat ?

Isabelle Le May, ENSMM : Je constate plutôt la tendance inverse dans mon école. Les étudiants issus des classes sociales les moins favorisés sont les plus actifs sur l'entrepreneuriat.

Thomas Froehlicher : C'est un vrai sujet. Certains étudiants auront peut-être une énergie plus forte de création selon leur origine sociale.

Florence Dufour, EBI Cergy-Pontoise : Mon école compte des entrepreneuses et il m'est rapporté que je leur sers de modèle en tant qu'entrepreneuse moi-même. Je conteste cette logique de mimétisme. J'espère que les étudiantes entreprendront également dans des établissements créés et dirigés par des hommes.

De la salle : La filière entrepreneuriale qui ne comptait que 10 à 15 % de filles est passée à 50 %, alors que les étudiantes ne représentent que 30 % de notre effectif d'école d'ingénieur. Peut-être parce nous avons fait intervenir des marraines et que des incubateurs sont tenus par des femmes.

Matthieu Gaillard, Université de Nantes : Je constate que nous partageons les mêmes enjeux et objectifs entre écoles et universités. Nous travaillons avec les outils dont nous disposons pour connecter nos étudiants avec les entreprises de nos territoires. Je serais ravi que nous soyons amenés à travailler ensemble dans le cadre des PEPITE.

Thomas Froehlicher : Cette cause est effectivement beaucoup trop importante pour que nous ne nous divisions sur ce sujet.



Entrepreneuriat : rôle et position des grandes écoles : positionnement dans les PEPITE ?

Atelier animé par **Michel Coster**
Directeur de l'incubateur EMLyon

Je suis professeur d'Entrepreneuriat et Stratégie à l'EMLyon et je dirige dans cette école le master Entrepreneuriat et l'incubateur. Je suis également au comité stratégique du PEPITE Beelys de Lyon et ai été l'initiateur du premier pôle entrepreneuriat étudiant de Lyon-Saint Etienne.

Notre avenir est entre les mains de nos étudiants et nous devons faire toujours mieux pour les aider à devenir entrepreneurs et intrapreneurs.

→ Toutefois, accompagnons-nous aussi bien les « start-uppeurs » que les « in start-uppeurs ? » qui se destinent à relever des challenges dans les entreprises existantes ?

→ Les dirigeants de ces entreprises comprennent-ils cette nouvelle génération qui veut plus de marge de manœuvre ?

→ Quelle est la relation entre nos écoles, pionnières en entrepreneuriat et les PEPITE ?

EMLyon est engagée dans l'entrepreneuriat depuis 1984, à l'initiative de Philippe Albert, que j'ai rejoint dès la première année pour lancer des programmes d'appui à la création d'entreprises. Nous en avons sorti à ce jour 1400 sociétés, toujours actives, de tous domaines et de tous âges.

Nous avons par la suite lancé dans la région Rhône Alpes le concours « Campus Création », issu de l'association « Vouloir Entreprendre », un programme d'actions de sensibilisation tournées vers le monde étudiant lyonnais. Les étudiants tentés par l'entrepreneuriat y sont accompagnés par du parrainage, des ateliers d'entraînement au pitch, des expertises pour aboutir au bout de trois mois à un projet concret. Le jury du concours réunit des acteurs de l'écosystème local aussi variés que des entrepreneurs, des médias ou encore des personnes de la chambre de commerce.

Cet événement a depuis intégré le PEPITE Lyon-Saint Etienne dont je suis membre du comité stratégique. Les professeurs d'EMLyon y sont engagés, au comité opérationnel, à la formation de formateurs, à l'élaboration de l'e-plateforme de réseaux sociaux et à l'animation du D2E. 7000 étudiants y ont été sensibilisés, dont 1000 issus de l'EMLyon, 700 apprentis entrepreneurs y suivent des parcours d'approfondissement, dont 150 d'EMLyon et 100 ont monté leur entreprise, dont un tiers issus de l'EMLyon. Nous y sommes donc, très impliqués et très présents.

QUESTIONS RÉPONSES

De la salle : Pourquoi s'inscrire à la formation des formateurs de *design thinking* ?

Michel Coster : Cet atelier est l'occasion de partager votre expérience dans vos propres pôles régionaux et vos idées d'amélioration de ce qui existe déjà pour développer l'entrepreneuriat étudiant. Les jeunes, qui ont aujourd'hui beau avoir des réseaux importants, se posent toujours des questions sur des aspects très divers de leurs projets sur lesquels des experts pourraient intervenir dans une démarche de mutualisation de compétences et de ressources. Le financement peut également être amélioré, ainsi que des démarches de go-to-market qui les feraient directement rencontrer des clients pour tester leurs offres. Nous menons ces actions au niveau des incubateurs d'école mais elles sont plus délicates à organiser sur une masse d'entrepreneurs au sein d'un PEPITE.

De la salle : Je suis dans Creaj Ile-de-France. Mon école a fusionné avec une autre et nous avons gardé une expertise et un désir de développer l'entrepreneuriat étudiant. Nous avons par ailleurs apporté au PEPITE l'opération Les 24 Heures Chrono de l'Entrepreneuriat développé depuis de nombreuses années pour des étudiants et depuis cinq ans pour des doctorants. L'idée est que des jeunes qui ne se connaissent pas travaillent pendant 24 heures non stop sur une idée de création jusqu'à sa présentation devant un jury. Ils sont durant tout le temps de l'exercice accompagnés par des experts.

Le PEPITE compte plusieurs autres majeures, dont une intitulée Entrepreneuriat, Intrapreneuriat et Développement d'Activités Innovantes. Elle a pour vocation de faire émerger des projets dormants dans les entreprises et *start-up*. Une autre majeure intitulée Business Lab mène une action similaire sur le développement de *business* plans d'entreprises existantes.

Michel Bernasconi, SKEMA : Nous sommes fondateurs du PEPITE CRE@TUDE dans les Alpes Maritimes. Nous y menons toujours plusieurs actions dont le concours de projets Challenge Jeunes



Pousses regroupant des étudiants issus de différentes formations. Nous sommes également présents par des incubateurs sur des campus à Lille et Paris. Nous avons aussi développé un partenariat avec un incubateur chinois.

Pascal Brochet, UTBM : Nous sommes à la PEPITE de Bourgogne - Franche Comté où sont également menées un certain nombre d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

De la salle : Je suis ici en tant que représentant de l'IGEU, l'institut des Grandes Ecoles et des Universités, qui a été créé il y a trois ans. Notre objectif est de réunir les écoles capables de mettre en place des financements et d'autres, des accompagnements *via* des incubateurs. Nous avons ainsi pu créer un fonds Mines-Télécom pour le numérique et un fonds Arts et Métiers pour les secteurs plus industriels. Nous finançons des créations d'entreprises hébergées dans les incubateurs d'écoles.

Jean-Pierre Boissin : L'an dernier, Geneviève Fioraso a annoncé quatre mesures :

- la généralisation de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans les maquettes pédagogiques,
- la mise en place de structures de mutualisation des savoirs et accompagnements vers l'entrepreneuriat sur tous les sites de l'enseignement supérieur, à savoir les PEPITE,
- un prix PEPITE,
- l'instauration d'un statut national étudiant entrepreneur leur permettant de rester un an de plus à l'école pendant la phase de création de leur *start-up* et même de créer leur entreprise durant leur cursus, en se basant sur les dérogations existant pour les sportifs de haut niveau.

La mission couvre l'ensemble de l'enseignement supérieur, dans toute sa diversité.

Le statut – et droit nouveau - d'étudiant entrepreneur est ouvert à tout bachelier. Tous les établissements peuvent demander à intégrer le comité d'engagement composé de professeurs et d'entrepreneurs jugeant de la délivrance ou non du statut sur la base d'un projet déposé. L'étudiant sera ainsi accompagné par un tuteur du corps professeur et un entrepreneur pour l'aider à faire fonctionner son projet entrepreneurial dès la sortie de ses études. Ce statut peut être aujourd'hui renforcé par le financement.

Michel Coster : Le D2E permet un double parrainage entrepreneur et académique. Cette démarche de D2E est redondante pour certains étudiants qui

préféreraient se consacrer à leur *start-up* plutôt que de retourner à des rythmes de cours. Est-elle obligatoire pour bénéficier du statut d'étudiant entrepreneur ?

Michel Coster : Les PEPITE agissent par trois phases : sensibilisation, approfondissement et concrétisation. L'aspect sensibilisation qui convie des entrepreneurs et organise des courts séminaires. Je pense que les jeunes seront plus attirés par des médiatisations. Je suis également à la tête de l'association Waoup qui a réuni mille personnes lors d'un événement en juin pour travailler en groupes sur des questions transversales concernant des défis sociétaux, plutôt que sur des idées propres. A la suite de cette grande réunion, cinq cent personnes ont continué à travailler ensemble à choisir les meilleures réponses, sous formes d'entreprises, répondant aux problématiques des ateliers.

De nouvelles formes de sensibilisation beaucoup plus ludiques sont donc possibles. Nous pensons également à faire se rencontrer dans des ateliers similaires, et toujours au sein des PEPITE, des scientifiques, des personnes de *business*, des personnes de l'informatique, des entrepreneurs, des étudiants. Nous devons faire comprendre aux jeunes que l'entrepreneuriat ne consiste pas uniquement à développer son idée mais à redresser un challenge que la société peut adresser.

Michel Coster : Nous avons à l'EM Lyon 100 personnes en pré-incubation et 70 en incubation et je souhaite les voir sortir de l'école et rencontrer d'autres personnes et d'autres cultures pour éviter de créer une typologie fermée d'entrepreneurs qui auront beaucoup de mal à relever les défis transversaux d'aujourd'hui. Je demande donc à mes étudiants d'entrer en PEPITE pour créer, dès la phase amont, une communauté d'entrepreneurs diversifiée.

Michel Coster : Cet atelier a fait émerger cinq grandes dimensions du programme PEPITE

- réveiller la sensibilisation qui n'a pas beaucoup évolué ces dernières années,
- approfondir des dispositifs en cours,
- développer et éclaircir le D2E, notamment dans ses adaptations nécessaires aux cas particuliers,
- travailler à un monitoring plus précis sur les activités en cours et étudier les différents profils entrepreneuriaux,
- ouvrir le champ de l'entrepreneuriat et développer des alternatives d'entrée dans la vie professionnelle.





Accréditations et RSE

Atelier animé par **Anne Beauval**
Directrice de l'École des Mines de Nantes
Présidente de la commission Développement durable

Nous allons dans cet atelier réfléchir sur la problématique des accréditations et de la responsabilité sociétale et environnementale, encore méconnue dans les Grandes écoles. L'objectif de cet atelier est de partager un certain nombre de recommandations et de propositions d'évolution des référentiels qui nous concernent, en particulier pour la CEFDG, l'équivalent de la CTI pour les écoles de management, et le HCERES. Les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale sont très inégalement repris dans les systèmes d'accréditation existant. Certains ont pris comme base le référentiel Plan Vert qui a été décliné pour l'enseignement supérieur et la recherche à partir de la stratégie nationale.

Concernant la CTI, je rappelle que ces données sont inscrites dans la définition même du métier d'ingénieur qui doit prendre en compte les préoccupations de protection de l'homme, la vie de l'environnement et du bien-être collectif. Introduite en 2014, la RSE est une évolution majeure se déclinant au niveau de l'établissement et de la démarche qualité.

- L'accréditation EQUIS pour les écoles de commerce prend comme critères l'éthique, la responsabilité, la soutenabilité, qui relèvent de la stratégie de la gouvernance de l'école.
- Le label AACSB regarde quant à lui l'inscription de l'établissement dans des réseaux internationaux de management responsable ainsi qu'un certain nombre de points concernant l'éthique de l'ensemble des parties prenantes et un engagement de l'établissement sur des enjeux sociétaux. Les critères de l'accréditation se déclinent quant à eux sur les programmes.

L'ensemble des établissements supérieurs, le Ministère de l'écologie, le Refedd et récemment le Ministère de l'enseignement supérieur ont élaboré le label Développement durable et Responsabilité sociétale (Label DD&RS) afin de proposer un système d'évaluation par les pairs qui se fixe quatre objectifs à atteindre : valoriser le travail effectué par les parties prenantes internes des établissements, valoriser leur image auprès des parties prenantes externes, limiter les coûts financiers d'engagement dans le dispositif de labellisation et créer une dynamique d'émulation de la communauté par une montée en compétence collective.

Nous avons identifié comme enjeux particuliers de l'accréditation nationale et internationale : la mesure de la com-

parabilité d'un pays à l'autre et la formation des pairs. Je vous propose de démarrer notre discussion sur ces sujets, à partir desquels nous partagerons nos idées d'évolution des référentiels.

Conclusion et propositions

par **Pascal Barbier**

Les enjeux du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale (DD&RS) des établissements sont très inégalement repris par les organismes d'accréditation des écoles. Toutes doivent toutefois décliner le Plan Vert, dispositif conçu pour les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche à partir de la stratégie nationale en matière de développement durable. Ce dispositif est maintenant complété par le label DD&RS.

Nous constatons que les organismes s'articulent différemment avec le Plan Vert. Ils sont globalement satisfaisants, à l'exception d'AMBA au niveau international et de la CEFDG et du HCERES au niveau national. Il faut essayer d'harmoniser les différents dispositifs en restant lisible à l'international et en ayant une implémentation réaliste, notamment en termes de coûts, grâce justement au Plan Vert qui factorise les efforts des établissements pour ne pas attaquer directement une réglementation ISO. L'idée de faire progresser l'ensemble des acteurs plutôt que de certifier seulement quelques bons élèves.

Un certain nombre d'outils complémentaires sont disponibles aux établissements :

- La plateforme www.sustainabilityperformance.org regroupe des initiatives internationales de type label et Plan Vert.
- Le *Sustainability literacy Test* permet de mesurer des connaissances et bientôt une partie des compétences. Nous avons tiré quatre recommandations :
- Intégrer le référentiel Plan Vert dans les critères d'accréditation de la CEFDG.
- Faire en sorte que le HCERES et la CTI harmonisent leurs critères en matière de développement durable et RSE.
- Déployer l'utilisation du référentiel Plan Vert dans les établissements ainsi que le label DD&RS.
- Favoriser l'acculturation générale en développement durable et RSE pour améliorer l'évaluation par les pairs.

QUESTIONS RÉPONSES

Extraits

De la salle : Nos préoccupations sont internationales et nous perdrons du temps à inventer un système national clos. Les préoccupations RSE pourraient-elles trouver leur place dans des référentiels existant ? Par delà l'accréditation des établissements, comment s'assurer que les diplômés ont bien un acquis une compétence dans ce domaine ?

Anne Beauval : Le Plan Vert a été pensé pour donner un référentiel commun à tous les systèmes d'accréditation nationaux propres à l'enseignement supérieur.

Gérald Majou (CGE) : Le développement durable a une forte dimension culturelle, nous avons essayé de contourner cette problématique et avons créé une plateforme sur laquelle vous retrouvez l'ensemble des initiatives de type label de développement durable du monde entier. Elle donne une visibilité aux établissements vis-à-vis de leurs pays respectifs et de l'international.

Par ailleurs, nous travaillons avec plusieurs partenaires à un référentiel « compétences transversales liées au développement durable » adaptable à tous les cursus de l'enseignement supérieur.

Anne Beauval : L'objectif de ces systèmes reste de faire progresser les établissements. D'autre part, nous avons parlé en séance plénière de ce matin d'un système d'évaluation des connaissances en questions test proposé aux étudiants : le literacy test. La meilleure pédagogie reste toutefois l'exemple.

De la salle : J'ai pu constater que le développement durable n'était pas une préoccupation partagée par tous en Europe. Il faut arriver à créer un mouvement global.

Anne Beauval : C'est d'ailleurs l'objectif du Plan Vert au niveau national.

De la salle : 5 à 10 % des écoles de la CGE sont des écoles étrangères, comment voient-elles ce débat ?

Mohamed Naceur Amar : Il nous interpelle. On ne peut pas développer l'enseignement supérieur en Tunisie indépendamment de ce qui se passe dans le monde, quand bien même nous connaîtrions un contexte de conjoncture locale. Depuis les événements de 2011 notre Ministère a accusé du retard sur ces sujets de développement durable. Nous n'avons ni normes ni accréditations mais nous attendons des délégations de la CTI et de la CGE qui nous aideront à étudier ce sujet. Nous sommes une école privée avec une marge de manœuvre relativement grande.

...

De la salle : Il faut également prendre en compte la question de l'économie des accréditations. Certaines représentent des coûts qui ne sont pas négligeables.

Gérald Majou : Le label DD&RS a été construit avec le souci de proposer un processus à un coût réduit de 3 400 euros sur 4 ans.

De la salle : Le label Lucie coûte 10 000 euros et EQUIS bien plus et ce sans compter le temps passé par les équipes...

Anne Beauval : le référentiel de la CTI est-il transposable à la CEFDG ?

CTI : Je sais pour les avoir rencontrés qu'il n'est pas évident pour la CEFDG de mettre les choses en place. Tous bénévoles, ils manquent de moyens et sont venus voir ce que faisait la CTI.

De la salle : Je pense que le HCERES pourrait évoluer dans l'importance qu'il accorde à ces sujets. Le Plan Vert est obligatoire depuis un certain temps.

...

Anne Beauval : Avez-vous des idées ou des recommandations pour le HCERES ?

De la salle : J'avais cru comprendre qu'une convergence avait été établie au niveau des calendriers de la CTI et du HCERES. Peut-être pourrait-on également espérer une convergence des problématiques et des approches thématiques.

CTI : Nous ne pouvons rien leur dire tant que leur nouveau conseil n'est pas nommé. Je pense qu'il faut identifier au sein du HCERES la personne et le groupe de travail qui rédige les critères pour lui rappeler l'importance du développement durable.

De la salle : Nos Ministères du développement durable et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pourraient s'accorder à demander à ce que l'ensemble des organismes d'accréditation se calent sur un plan national afin que ces derniers soient conformes à la stratégie nationale.

CTI : La directive n'a été effective qu'il y a deux ans et nous n'examinons que depuis un an des dossiers qui devraient comporter ce sujet. Je pense que certains membres n'ont pas vu que R&O (Référence et Orientation) avait changé entre temps et cela sera écrit encore plus clairement dans le prochain. Théoriquement tout le monde devrait déjà en parler.

...

Anne Beauval : Nous pouvons peut-être donner le nombre d'écoles qui remplissent les critères RSE.

De la salle : Cela représente un noyau dur de 70 à 80 sur 200 écoles au niveau de la CGE. Le dispositif est aujourd'hui déployé sur 110 établissements, en comptant les universités. Des nouvelles écoles d'ingénieur sont arrivées depuis la validation des nouveaux critères de la CTI. Un phénomène similaire s'observe sur les écoles de management avec l'arrivée d'EQUIS.

Anne Beauval : Lorsque les systèmes d'accréditations l'intègrent, le retour d'expérience de la CTI sur l'utilisation du référentiel Plan Vert enclenche un mécanisme vertueux permettant une bonne progression.





L'entreprise du futur

Animée par **Francis Bécard**
Directeur général Groupe ESC Troyes

Francis Bécard

Depuis septembre 2013, 34 plans de reconquête industrielle ont été lancés, dont l'Usine du Futur, devenue depuis l'Industrie du Futur. Au-delà de cette volonté inscrite par le président de la République, nous allons discuter de l'implication concrète de l'industrie française et allons voir à travers les interventions de nos invités ce que nous faisons déjà de bien et pouvons faire de mieux pour préparer nos jeunes à nous aider à bâtir cette industrie du futur.

Celle-ci porte aussi ses responsabilités sociétales. Comment conjuguer moralité, éthique et responsabilité sociale avec toutes les autres dimensions à prendre à compte pour former les managers, les designers et les ingénieurs de demain ? Nous aborderons également les questions de financement de cette volonté de reconquête et de redéploiement.

>> Francis Jutand

Le projet d'Usine du futur a donné lieu à un premier travail amorcé il y a deux ans avec un certain nombre d'industriels et d'établissements de recherche. Il a été repris dans un grand plan qui s'est durant un moment appelé Industrie 4.0, mais qui ressemblait fortement à celui déjà lancé par les Allemands. Il a ensuite été changé pour l'Industrie du Futur. En parallèle, un certain nombre de groupements d'entreprises et de fédérations se sont alliés en association avec deux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'Institut Mines-Télécom et l'ENSAM, et deux autres acteurs de la recherche le CA et le CTim.

Au sein de l'association, des groupes de travail fonctionnent autour d'idées simples. La première est de continuer à développer les technologies pour l'usine du futur. Ce projet a également pour idée de développer un certain nombre de vitrines dans les grandes entreprises et d'aider l'ensemble de notre tissu de PME à se moderniser, à travers l'aide à l'automatisation et la numérisation.

Un autre groupe appelé Hommes et Industrie du Futur se concentre sur les formations et travaille sur la place de l'homme dans cette nouvelle révolution industrielle. Nous y avons mis en avant le concept de co-évolution en considérant les talents humains et les talents des outils. Cette problématique est une clef pour l'emploi et répond aux déceptions du tout robotisé.

Francis Bécard

Peut-être peux tu préciser comment les établissements de recherche y furent intégrés après une mutation de la première gouvernance de cette alliance ?

>> Francis Jutand

Alors que le projet était lancé s'est posée la question de la transformation des métiers, qui appelle un grand effort de formation. Nos écoles sont bien placées dans ce contexte. Elles travaillent de façon native avec les entreprises et sont capables de relever ce challenge de la formation et transformation des compétences.

Nous ne pouvions nous contenter de faire du rattrapage ou du simple transfert de technologie. Il fallait aussi prendre de l'avance pour comprendre où nous allons dans l'évolution de l'organisation des entreprises, des marchés et des *business model*. Des chaires vont ainsi se monter au niveau national sur ce travail prospectif.

Francis Bécard

Marc Frouin, vous bâtissez aujourd'hui l'entreprise du futur en vous plaçant au carrefour de plusieurs technologies et de plusieurs développements industriels.

>> Marc Frouin

Je suis effectivement entrepreneur récidiviste et travaille également dans les grands groupes de la technologie.

Bio Serenity a choisi d'utiliser des vêtements pour aider au diagnostic de pathologies se manifestant par des crises et étant donc difficiles à mesurer en hôpital.

Nous collaborons pour notre vêtement avec un médecin et des professeurs de l'hôpital Pitié Salpêtrière et d'autres villes. Nous partions d'un problème médical et avons décidé de collaborer avec plusieurs entreprises en attendant d'organiser nos propres recrutements sur les compétences en matériaux.

La technologie couvre plusieurs domaines : du matériau, de l'assemblage très spécifique, de l'électronique, du développement de logiciel de pilotage et du traitement de données en *cloud*. Nous n'avons ensuite pas trouvé de sous-traitant compétent pour fabriquer nos machines textiles programmables à la norme ISO13485 correspondant aux contraintes médicales. Nous avons ainsi créé en dix-huit mois une équipe pluridisciplinaire de personnes venant d'écoles ingénieur, d'universitaires pour la partie

biologique, de polytechniciens et de centraliens ayant travaillé dans des laboratoires. Ce type d'entreprise est dite *full-stack*. Elle a toutes les compétences et doit tout faire, y compris sa propre fabrication.

Nous négocions avec des grands laboratoires pharmaceutiques internationaux qui souhaitent commercialiser notre invention. Nous devons changer de stratégie pour fabriquer vingt millions de pièces. Nous avons jusqu'alors trouvé tout ce dont nous avons besoin en France.

L'entreprise du futur consiste, selon mon expérience, à fabriquer de nouveaux produits pour de nouveaux marchés. Nous avons pour cela beaucoup de forces en France, qui doivent devenir transverses.

Francis Bécard

Ce sujet de la transmission de compétences et d'envies entre le créateur de *start-up* et ses collaborateurs est typique de ceux que nous abordons au sein du groupe de travail entrepreneuriat. Cet exemple illustre parfaitement les enjeux et la pertinence de la transversalité.

Lorsque nous construisons l'usine du futur, nous devons également faire attention à l'usine du présent et les vitesses de compréhension et de dynamique sociale et technologique ne sont finalement pas les mêmes.

>> Marc Frouin

Le laboratoire de l'IFTH nous a accueilli pour notre première fabrication et nous avons embauché une personne issue d'une PME, en mettant, sans le savoir, cette dernière dans une situation critique. Le déploiement de l'industrie du futur doit se faire dans une précaution particulière pour toutes les couches de l'industrie, pas seulement les ingénieurs mais tous les postes nécessaires au fonctionnement des usines.

>> Francis Jutand

Comment travailler avec ces PME qui ne sont pas forcément High Tech et il est très important de transmettre ce souci à nos étudiants. Nous parlons également d'une phase de « germination » qui consiste à éveiller par des contacts et étudier les opportunités d'utilisation de nouvelles technologies.

Francis Bécard

L'entreprise d'aujourd'hui aura tout bénéfice à produire les produits de demain, le rôle des Grandes écoles est de faire le lien entre tous ces acteurs pour que nous en sortions tous gagnants.

>> Marc Frouin

Les entreprises n'ont pas toujours les moyens de s'offrir les personnes et les processus qui fabriquent ces produits de demain. Elles ont besoin d'accompagnement.

Francis Bécard

Etre accueilli à la BPI France permet de mieux comprendre les politiques nationales, d'aller plus vite dans le montage opérationnel des dossiers et de créer des liens entre tous les acteurs de l'innovation.

>> Paul-François Fournier

Nous avons à BPI France un double regard sur l'industrie du futur. Nous participons à des programmes gouvernementaux avec des plans de filière et des programmes d'investissement d'avenir et d'autre part, nous cherchons à créer une nouvelle filière d'avenir que vous représentez bien. Les directeurs d'écoles comme les sondages me rapportent que près de 30 % des jeunes de moins de 30 ans

veulent créer leur *start-up*. Nous voulons participer à ce mouvement. Nous investissons pour faire émerger près de 3500 projets.

Sur le plan de la finance, nous investissons également près de 300 millions d'euros pour créer un écosystème composé d'une centaine d'investisseurs en capital-risque en France. Nous rencontrons toutefois deux problèmes, il n'y avait, il y a encore quatre ans, aucun fonds d'amorçage en France, il y en a aujourd'hui vingt-cinq. L'autre obstacle est qu'il était difficile de lever en France plus de 10 ou 15 millions d'euros. Ce plafond est sur le point de disparaître. Nous créons d'importants fonds que nous souhaitons voir devenir pan-européens et capables d'investir.

Les levées de 100 millions d'euros sont devenues depuis une réalité trimestrielle, voire mensuelle. Les ingénieurs et les entrepreneurs rêvent aujourd'hui de créer des sociétés à un milliard d'euros alors qu'ils savaient cela impossible, il y a dix ans.

Dans cet élan d'innovation un tissu de PME se sent abandonné. 30 % d'entre elles sont considérées comme innovantes, signifiant ainsi qu'un travail reste à mener sur les 70 % restants. Nous devons les aider à se transformer pour éviter qu'elles ne perdent leur valeur et leur savoir-faire.

Nous avons lancé en début 2015 un programme Innovation Nouvelle Génération qui a pour vocation de collaborer avec ces PME et d'identifier les différentes transformations de processus ou technologies qui leur sont accessibles.

Les grands groupes ne parviennent pas toujours à remettre en question leur modèle. Ces deux mondes doivent ainsi se connecter. Google a acquis près de 70 *start-up* dans le monde ces trois dernières années.

Francis Bécard

L'innovation ne se limite pas à la technologie. Les grands groupes ont compris l'importance de racheter des *start-up*, voire de créer un incubateur spécifique à leur domaine d'activité plutôt que de continuer à financer un département de R&D.

>> Paul-François Fournier

Un certain mouvement s'opère en effet et beaucoup d'incubateurs au sein des grands groupes travaillent sur l'innovation ouverte. L'étape de l'acquisition reste encore à passer. Contrairement aux américains, les grands groupes français n'aiment pas acheter.

Nous travaillons ainsi avec les équipes M&A pour les inviter à sortir de leurs anciennes logiques et adopter des méthodes de valorisation des risques.

>> Marc Frouin

J'ai vendu par deux fois des sociétés à des acheteurs américains car je ne suis pas capable de diriger une société de plus de cinq cent personnes. J'ai constaté qu'un français rachetait le coût de l'activité faite par l'entreprise et à refaire, alors que l'américain rachetait le *business* de l'activité multiplié par sa force commerciale.

Francis Bécard

Il faut dans les écoles penser l'entreprise du futur tout en considérant les déséquilibres profonds qui sont en train de se produire dans les entreprises patrimoniales, dont 70% disparaissent d'ailleurs à la première transmission. Je sais qu'Armand Hatchuel a travaillé sur ce sujet.

>> Armand Hatchuel

Je tiens à modifier la représentation de ce que nous appelons une école. Considérer l'entreprise du futur demande



en effet à réfléchir sur l'école du futur. Elles sont inséparables. Il n'y aurait pas eu la ligne de chemin de fer des financiers Pereire en 1836 sans le jeu tactique de reconversion des locomotives anglaises sans les écoles des Mines.

Les écoles n'ont pas à anticiper l'entreprise du futur, elles en sont des actrices à part entière. Elles sont des plateformes qui accompagnent et permettent ces mutations. Elles ne peuvent pas se contenter de suivre des mots d'ordre politique mais doivent développer des corpus scientifiques sur chaque nouvel enjeu.

Nous avons développé des méthodologies permettant de repenser ce que seront les activités de conception. Il nous faut des réseaux rapides – des plateformes telles que les écoles – pour répondre à des besoins que nous ne connaissons pas encore. Le raisonnement d'entrepreneuriat n'est pas le calcul d'investissement. Nos cours d'économie doivent évoluer pour transmettre ce nouveau *mindset* qui n'est pas construit sur l'économie traditionnelle mais sur celle de la création de valeurs. Chaque partenariat nous permet de relever des nouvelles difficultés et de créer de nouveaux corpus d'outils et de méthodologie.

Je trouve regrettable que les jeunes ne veuillent plus entrer dans grands groupes. Les jeunes entrepreneurs peuvent en effet se retrouver prisonniers de logiques de la culbute et détruire des équipes de recherche en revendant trop vite leurs structures. Nous avons développé des cours pour que nos élèves prennent connaissance de ces nouvelles méthodologies dès vingt ans.

Enfin, l'affaire Volkswagen a révélé que les ingénieurs n'étaient pas protégés des injonctions du marché. Nous fêterons en 2016 le centenaire du traité d'administration industrielle et générale d'Henri Fayol qui pensait déjà l'entreprise du futur pour les ingénieurs, à savoir une entreprise dans laquelle ils pourraient développer des sciences correctement, des formations et des compétences pour tous, et un rapport à la finance apaisé, qui ne correspond hélas pas à ce que nous vivons depuis quelque temps. L'École des Mines a aujourd'hui, à travers son cursus, compris les enjeux de tous ces paramètres de l'entrepreneuriat, de l'actionnariat et de la gouvernance.

Francis Bécard

Bien qu'issu d'une école de management, Patrick Bourdet développe aux États-Unis la partie médicale scientifique d'Areva. Il cherche en parallèle à appréhender l'univers du design, encore peu développé en France. Ce parcours passionnant et plein de paradoxes peut également apporter un regard éclairé sur l'entreprise du futur.

>> Patrick Bourdet

Je suis d'autant plus honoré d'être ici que j'ai pour formation initiale un CAP de mécanicien automobile. J'ai repris mes études sur le tard, pour ne jamais m'arrêter. Je suis ainsi passé par l'EM Normandie, HEC et Harvard. M'intéressant aux sciences humaines, je suis devenu thérapeute par une formation aux USA et en France. J'interviens aujourd'hui en France et au Texas, auprès d'équipes qui vont

faire vivre l'entreprise du futur et voient un enjeu véritable dans la capacité des personnes à articuler la relation à l'autre au-delà de leurs formations initiales.

Les soucis que je rencontre ne sont pas liés à l'éducation mais aux hommes et nous pourrions insuffler dans les formations la capacité d'un individu à faire le deuil d'une idée et à désobéir. L'innovation n'est pas une question d'indicateurs mais de conditions. Nous devons travailler sur ces dernières et apprendre à reconnaître que nous ne savons pas ce qui va en découler. Le vrai sujet repose, selon moi, sur la capacité à communiquer et la diversité des formes d'intelligence. Nos cellules de *brainstorming* à Areva sont ainsi constituées de plusieurs spécialistes issus de cursus et d'origines très différentes.

J'ai été très sensible à la complexité et aux désirs d'innovation de tous vos propos. Nous avons le privilège d'être soutenus par la BPI. Areva Med, filiale médicale d'Areva, travaille en effet sur la radiothérapie alpha qui permet d'identifier un signal chimique émis lors d'un désordre cellulaire et de cibler et tuer la cellule cancéreuse par l'énergie émise par le plomb-212, métal rare associé au vecteur que nous utilisons. Ce médicament agissant à l'échelle atomique porte à lui seul cinq innovations.

Nous avons pour l'instant beaucoup parlé d'entrepreneuriat et un peu d'intrapreneuriat, qui est encore peu développé en France. Le pays est pourtant à la pointe de la santé et de la recherche nucléaire. Il nous faut, et peut-être sur le modèle américain, modifier notre relation à l'action et au temps. Toutes les frontières que nous connaissions dans l'organisation du travail sont en train de fondre, nous devons apprendre à naviguer dans cela.

C'est un nouvel enjeu de la formation. Nous devons faire comprendre aux dirigeants de demain que le pouvoir leur a échappé. Le futur chef d'entreprise ne peut plus se reposer sur des organigrammes classiques. Il faut désormais les faire travailler ensemble et trouver les moyens pour qu'ils y prennent du plaisir, qui est une dimension fondamentale du travail.

Enfin, nous ne devons pas sous-estimer la relation au beau. Le moindre détail compte. Lorsque nous plaçons les gens dans un bel environnement, leurs performances, à leur insu, augmentent. Je suis ainsi entré en contact avec l'École de design de Troyes car je voulais, pour ceux qui l'utilisent, que la machine que nous développons soit belle. C'est également une dimension fondamentale du travail. Les usines du futur doivent être belles. Ne négligez rien.

Francis Bécard

Ce témoignage nous ramène à la difficulté que nous connaissons parfois, lorsque nous sommes adeptes d'une école ou d'un institut de formation, à transformer nos objectifs en actes pédagogiques. Un parcours de vie en est parfois la meilleure illustration, raison pour laquelle j'ai demandé à Patrick Bourdet de venir parler à mes étudiants.



QUESTIONS RÉPONSES

Philippe Jamet

Au sujet du taux 30 % de PME innovantes, quelle est la métrologie de l'innovation sur une échelle si macroscopique ? En quoi une PME devrait être terrifiée de ne pas satisfaire à l'exigence de l'innovation ? Certaines idées neuves ne créent en effet aucune valeur alors que des anciennes continuent à très bien assurer ce rôle.

Paul-François Fournier

L'enquête que je cite s'appuie sur l'argument, certes discutable, d'un nouveau produit lancé dans une période de moins de trois ans. Le devoir d'innovation doit répondre à une certaine réalité de la croissance. D'après une récente enquête, le CA des entreprises innovantes croît de 10 % par an sur la période 2010-2012 contre un décroissement de 3 % par an pour celles qui n'innovaient pas.

Ce chiffre, certes macro, se retrouve au quotidien dans l'accompagnement des PME qui souffrent de la concurrence mondialisée. Elles doivent s'ouvrir au monde et proposer des produits nouveaux et beaux. Il va falloir, pour une majorité d'entre elles, rentrer dans cette dynamique effectivement stressante, et il nous revient de savoir les accompagner.

Francis Jutand

Dans certains secteurs les entreprises peuvent continuer à fonctionner pendant des siècles sans avoir à innover. L'obligation à l'innovation vient quant à elle de l'ouverture de secteurs nouveaux, tel que le numérique, qui appellent des idées nouvelles.

Cette période de rupture demande de produire des connaissances, les compétences pour celles-ci et les appliquer en même temps. Il n'est effectivement plus possible de faire de la recherche et de la formation indépendamment du fonctionnement de l'entreprise. Nous sommes capables de faire les trois dans nos écoles d'ingénieur.



Arnaud Catinot

L'entreprise du futur de mille personnes sera-t-elle constituée de mille salariés ou mille free-lance actionnaires ?

Armand Hatchuel

Nous ne savons même pas si ces catégories sont bonnes et si elles existeront encore dans la forme que nous leur connaissons. Nous travaillons plutôt sur des notions d'engagement et de solidarité. Je pense notamment à ces coopératives d'auto-entrepreneurs, qui créent de la solidarité entre des *free-lance*, à l'image de nombreux modèles économiques du XIX^e siècle.

Francis Jutand

Nous nous appuyons actuellement sur la disparition du salariat. Nous parlons aujourd'hui de « l'uberisation » pour éviter de se poser le problème de l'évolution de l'entreprise. Des solidarités de free-lance me paraît une réponse assez pauvre à ces questions.

Fabien Blanchot

Concernant l'invitation aux grandes entreprises d'absorber des *start-up* pour inoculer le virus de l'évolution, j'ai en mémoire que le patron des partenariats *start-up* au sein de France Télécom avait annoncé avoir arrêté cette démarche car la bureaucratisation du groupe chassait les innovants et tuait ces *start-up*.

Patrick Bourdet

En 2011, AREVA Med a acheté BioTech, une petite entreprise américaine et nous avons dû, soucieux de ce risque, filtrer les process de la grande entreprise vers la petite. Je vous rejoins complètement, c'est un véritable sujet.

Paul-François Fournier

Les acquisitions d'aujourd'hui ne doivent pas forcément se faire sur le même modèle que par le passé mais sur une nouvelle méthode maximisant la création de valeurs. France Télécom a pu se transformer à partir de l'acquisition d'une *start-up* anglaise appelée Orange, qui, avec une quinzaine d'autres acquisitions, lui a inoculé le virus d'internet en 1999.

Francis Bécard

Je souhaiterais conclure en remerciant la CGE qui nous a offert l'opportunité de cette table ronde très intéressante et remercier chaque intervenant pour son enthousiasme et sa passion.

Blue Taste

Maëva Tordo

Responsable des incubateurs Européens d'ESCP Europe

Maëva Tordo a animé la présentation de 9 entreprises créés par 9 équipes de jeunes entrepreneurs.

Cariboo

Bertrand Bazin, Thomas Le Chevalier,
Jean-Régis de Vauplane

Clother

Dorian Dawance, Joseph Ghafari, Benoit Sabatier

Firebnb

Maxime Blum, Thierry Jouannic, Adrien Taravant

Kokoroe

Elise Covilette, Raphaëlle Covilette, Béatrice Gherara

Leklaxon

Iker Morales, Brice Orieux, Benjamin Tissot

Les BioBios

Delphine Dubois

Mamie Foodle

Valentine Foussier, Johanna Pestour

Pistache

Benjamin Cotte, Thomas Jacsuesson,
Thibault Louis-Lucas,

Uni-CE

Charles Lucas, Benjamin Olive





Allocution de bienvenue

Yves Poilane

Directeur de Télécom ParisTech

Je suis très heureux de vous accueillir dans cette école. L'école a emménagé en 1934 après être restée soixante ans rue de Grenelle, d'où partaient les télégrammes des représentants de l'État vers les provinces. Suivant cette tradition d'un déménagement par siècle, Mines-Télécom s'implantera en 2019 à Saclay.

C'est dans ce lieu qu'a été inventé le mot télécommunication par Edouard Estaunié, académicien et ancien directeur de ce qui s'appelait alors l'École supérieure de télégraphie. Visionnaire, il avait prédit que les moyens électriques serviraient à autre chose qu'à transporter de la parole et de l'écrit.

L'école a également son expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat, avec une formation spécifique et un incubateur existant depuis vingt ans qui ont connu quelques succès dans ce domaine, notamment le brevet de Siri des Iphone. Il nous reste pourtant beaucoup à faire. 0,7 % des ingénieurs diplômés de 2014 ont créé leur entreprise en sortie de cursus et Mines-Télécom accuse un chiffre de 2,5 % mais je ne me permettrai aucun triomphalisme car la marge est encore grande et nous devons veiller à la pérennisation de ces jeunes sociétés.

La France n'est pas encore la « Start-up Nation » qu'elle pourrait être et les échanges que nous allons avoir lors de cette matinée n'en sont que plus, les bienvenus.



J'aimerais enfin proposer une minute de silence à la mémoire de Bernard Sutter, décédé dimanche. Il était encore actif à 87 ans et avait été à l'origine de l'association ARIEL. Il avait été directeur de l'enseignement supérieur des Télécoms dans les années 70 et a soutenu avec beaucoup d'énergie jusqu'à la fin de sa vie l'enseignement supérieur et la recherche.

ARIEL : une tentative d'approche intelligente de la recherche à l'international

Michel Perrin (*)

Je ne peux poser le regard sur les 15 ans d'activité d'ARIEL et sur les actions intégrées de la CGE qui en furent à l'origine, sans évoquer leur créateur, Bernard Sutter.

En 1993 Bernard Sutter qui cherchait de l'aide pour gérer les actions intégrées, un mécanisme de soutien à des projets de recherche à l'international qu'il avait initié au sein de la CGE, me reçut à France Telecom en haut de la tour Pitard. Il me désigna une armoire contenant une quarantaine de dossiers relatifs à un projet de recherche associant des

chercheurs des Grandes écoles françaises à un groupe de recherche appartenant à l'Université de Berkeley, au MIT ou à des universités canadiennes et israéliennes de renom.

Il gérait pratiquement seul un système d'incitation à la recherche qui mettait les chercheurs français en relation avec des équipes étrangères, parmi les meilleures au monde.

Fondées solennellement à Berkeley en 1884, les actions intégrées entendaient être une opération-phare pour la promotion de partenariats binationaux intéressant la recherche technologique de base. Les projets de recherche devaient être basés sur l'excellence et la complémentarité des partenaires. Ils devaient impliquer de jeunes chercheurs et des partenaires industriels.

Peu après sa création, ARIEL comptait parmi ses membres une cinquantaine d'écoles d'ingénieur, plusieurs universités et une quinzaine de groupes industriels. Elle bénéficiait de l'appui des ministères et du soutien logistique de la CGE à laquelle ARIEL était liée institutionnellement.

ARIEL a développé un outil perfectionné permettant de générer des projets de recherche à haute valeur ajoutée. Les résultats obtenus ont parfois été spectaculaires (voir encadré).

La puissance publique considérait qu'à terme la gestion des projets lui revenait. ARIEL fut contraint de se retirer des pays qui avaient fait son succès, ce qui entraîna une baisse rapide du nombre de projets soutenus.

Bernard Sutter avait coutume de dire qu'il faut arroser là où l'on a semé. Ceci me paraît rester d'actualité. Savoir mettre de l'argent là où il est le plus nécessaire en économisant le temps des chercheurs, suivre, évaluer les actions et permettre la capitalisation des résultats, savoir transformer les idées en prototypes et les prototypes en produits.

Grâce à la foi et à l'énergie de Bernard Sutter, ARIEL a essayé d'apporter des réponses pratiques à ces questions. A nous de savoir aujourd'hui arroser là où nous avons semé.

() Professeur retraité de l'École des Mines de Paris, Michel Perrin a exercé durant quinze ans les fonctions de Directeur des Opérations au sein de l'association ARIEL.*

L'opération exemplaire de Corée

ARIEL a été pionnier dans le développement de la coopération avec la Corée dans le domaine des sciences de l'ingénieur. Démarrée en 1997 avec le soutien de l'Ambassade de France et en partenariat avec la KOSEF, l'équivalent coréen de la NSF, l'action s'est traduite en 4 années par 25 projets en cours d'exécution concernant les STIC, les matériaux, le génie industriel, les biotechnologies. Fin 2002, le bilan s'établissait ainsi :

- 11 ateliers organisés
- 37 projets communs de recherche opérés
- 23 grandes écoles et universités françaises et 19 universités coréennes impliquées dont les plus prestigieuses (KAIST, POSTECH, SNU)
- 45 thèses françaises et 39 thèses coréennes soutenues
- 45 industriels français et 25 industriels coréens partenaires.

Un audit d'évaluation commandité par les ministères concluait fin 2002 : « en terme d'efficacité, ce programme a bien rempli l'objectif de renforcer les liens / développer les recherches franco-coréennes. Un réseau de relations entre les chercheurs des deux pays existe désormais... La dynamique créée autour des recherches franco-coréennes sera durable ».



Entreprises et territoires (extraits)

Animée par **Hervé Biaußer**
Directeur général de CentraleSupélec

Hervé Biaußer

« L'aménagement vers le site de Saclay ne sera un succès que s'il conduit à un développement territorial. Le thème de ces journées, est au cœur des préoccupations des personnes qui travaillent avec nous. Je les remercie de mettre leur expérience au service de notre réflexion.

Dans votre mission, quelle est votre vision, votre stratégie et vos actions en faveur du développement de l'entreprise dans votre territoire ?

>> Anne-Yvonne Le Dain

Avant de devenir une femme politique, j'étais une scientifique. J'ai refusé de démissionner de mes fonctions territoriales car j'étais la seule de l'exécutif régional à connaître ce monde dont je suis issue. Les élus des territoires sont majoritairement des personnes venant du monde rural ou péri-rural. Conseiller régional signifiait autrefois que l'on conseillait simplement le préfet et la décentralisation s'est faite progressivement, avec l'affirmation des métropoles et le futur agrandissement des régions.

Une vision condescendante déforme la réalité économique et politique des régions. L'industrie de Languedoc-Roussillon est par exemple réduite à l'aérospatiale de Toulouse alors qu'elle est évidemment beaucoup plus diversifiée et diffuse. L'École des Mines d'Alès a notamment donné un élan économique à la ville.

Nous avons décidé en 2004 avec Georges Freche de ne plus entretenir la vision économique mortifère d'une métropole entourée d'un désert et d'investir dans des parcs régionaux économiques. Vos étudiants sont nés quelque part et n'ont pas envie de se dire que leurs territoires d'origine sont destinés à mourir. Les Français sont attachés à leur histoire personnelle et nous devons leur donner les moyens de rester où ils veulent. Avec internet, on n'est jamais loin de nulle part. Je crois beaucoup en cette France qui se reconstruit dans toutes ses régions. Ça prendra trente ans et ça fonctionnera, car les Grandes écoles et les universités y joueront leur rôle.

Nous avons posé comme principe que nous n'avons pas à subventionner le travail des autres collectivités, partenaires ou non. Nos subventions fonctionnent par tickets de 30000 euros, ce qui peut être très peu dans ce contexte d'opportunités de croissance économiques, aussi avons-nous instaurés des tickets d'avance remboursables pouvant aller jusqu'à 400000 euros. En dix ans, 85 % des entreprises qui ont utilisé ces outils les ont remboursés.

La subvention crée de la compétition. C'est un choix de politique économique.

Hervé Biaußer

Cette dualité des métropoles et des déserts intéresse beaucoup nos membres. Quelle est la vision du Réseau Entreprendre ?

>> Gérard Leseur

Le Réseau Entreprendre est né il y a trente ans sous la houlette d'André Mulliez, qui pensait que la meilleure façon de créer des emplois était de créer des employeurs. Tout ce que nous faisons va vers la création d'emplois. Nous organisons des accompagnements sur trois ans de jeunes créateurs d'entreprise par près de 13000 chefs d'entreprise. Notre taux de réussite est de 92 % à trois ans et 88 % à cinq ans. Nous avons aujourd'hui en France 48 associations sur 42 implantations dans les territoires et 28 implantations dans les pays limitrophes et en Afrique. Nous apportons des prêts d'honneur de 25000 à 50000 euros, ainsi qu'une garantie auprès des banques et des assureurs. Nous travaillons d'ailleurs à un label.

Un créateur qui a été aidé sur un territoire doit rendre à ce dernier et aider à son tour des jeunes entrepreneurs de sa région.

Nous avons la volonté d'ici à cinq ans de peser beaucoup plus sur l'emploi. Nous apportons de la confiance aux créateurs d'entreprises. Nous travaillons aujourd'hui à un programme de croissance qui consiste à aller chercher nos lauréats qui ont aujourd'hui de dix à quinze salariés pour les amener à cinquante et cent salariés.

Hervé Biaußer

Partagez-vous la perception d'un attachement territorial des créateurs ?

>> Gérard Leseur

Les entrepreneurs ont effectivement ce réflexe d'aider leurs territoires. Les dons que nous collectons avec le Réseau sont fléchés pour revenir vers les territoires. Nous encourageons toutefois les jeunes à sortir des frontières, au profit du développement de l'économie.



>> Hervé Biauasser

Pour qu'une entreprise arrive déjà à dix ou quinze salariés, il faut que le processus s'enclenche. C'est à cette étape qu'interviennent les *business angels*.

>> Jacques-Charles Flandin

Nous nous intéressons en effet aux créateurs d'entreprise qui partent de zéro. Dans un travail complémentaire à celui de Réseau Entreprendre, nous accompagnons. Nous investissons également dans l'entreprise en fonds propres qui n'ont pas vocation à être remboursés.

Nous avons créé un réseau Business Angels pour les Grandes écoles, dont la vocation est de servir de réceptacle aux projets émanant des incubateurs et pépinières qui existent maintenant dans toutes les écoles

Nous sensibilisons les anciens qui ont aujourd'hui du temps libre et des disponibilités financières éventuelles pour accompagner.

>> Hervé Biauasser

Une fois l'entreprise créée et accompagnée, elle doit fournir des produits ou des services de haute qualité. Jean-Luc Beylat peut ici partager son expérience au sein du pôle Systematic.

>> Jean-Luc Beylat

Le pôle Systematic Paris Régions compte 800 membres, dont une centaine d'acteurs académiques et près de 600 PME ETI. Son cœur d'activité se concentre sur le numérique et logiciel. Plus de 2,5 milliards d'euros en dix ans ont été investis en R&D dans des projets labélisés par le pôle.

Nos membres sont également des investisseurs et des *business angels* qui, impliqués dans la vie du pôle, captent les financements pour les PME, développent de nouvelles compétences en ressources humaines, construisent des passerelles et portent ces entreprises à l'international.

Le monde traverse aujourd'hui une métamorphose redoutable dans laquelle nous n'avons plus aucun référent. Les évolutions démographiques sont immenses, avec l'émergence mondiale d'une très importante classe moyenne. Le climat se dégrade, les durées de vie augmentent, l'accès à la connaissance se démocratise par les plateformes numériques et le politique n'est plus capable de projeter la prochaine évolution. Tous ceux qui ne s'inscrivent pas dans ce mouvement disparaissent.

L'innovation n'est pas une mode mais un besoin.

Nos trente premières entreprises ont à ce jour créé 6400 emplois. Il faut aider les entreprises et les faire grandir, pour les rendre globales.

Hervé Biauasser

Plus on saura profiter de son territoire et mieux on saura se projeter à l'international. Jean-Paul Vermès, depuis l'Île-de-France, comment souhaitez-vous commenter ce qui a été dit ?

>> Jean-Paul Vermès

La CCI est un établissement public qui, au niveau de l'enseignement, regroupe 24 écoles, 32 000 étudiants et élèves et 16 000 apprentis. Les écoles forment des produits de recherche et des produits humains, qui vont chercher un emploi, valeur qui manque aujourd'hui dans notre pays.

J'ai personnellement la conviction que « *small is beautiful* ». Des petites universités spécialisées attirant étudiants, professeurs de grand talent et, par conséquent, des systèmes de recherche et des entreprises qui viendront s'implanter sur une niche.

Nous confondons en France libéralisme et libéralisation des énergies. Je pense notamment que l'apprentissage ne doit pas être réservé aux jeunes mais à tous et tout au long de la vie. Beaucoup de nos compatriotes privés d'emplois ont peu de chance d'en retrouver dans la mesure où ils sortent d'un domaine qui a été supprimé par la nature même de l'évolution de la vie et ne pourront se réinsérer que par des apprentissages en entreprises.

Je défends donc un modèle de gouvernance simple qui appelle une maîtrise des coûts simples. L'important est d'être rationnel, ne pas se disperser et être efficace.

Hervé Biauasser

Gwenole Cozigou, comment voyez-vous cela de Bruxelles ?

>> Gwenole Cozigou

C'est paradoxalement en tant que fonctionnaire depuis trente ans que je viens aujourd'hui vous parler d'entrepreneuriat. Nous sortons d'une crise économique majeure qui a eu pour bénéfice de rappeler l'importance de l'économie réelle, représentée majoritairement par les PME. J'entends dans les interventions précédentes le nombre de politiques différentes qui doivent être mises en jeu pour accompagner l'entrepreneuriat, ainsi que la multiplicité des niveaux d'intervention, régional, national et européen.

Une enquête menée il y a trois ans révélait que seulement 37 % des Européens aspiraient à un travail autonome, contre 51 % d'Américains et 55 % de Chinois. Je pense qu'il faut insuffler l'esprit entrepreneurial chez nos jeunes au plus tôt dans leur scolarité en motivant la créativité et l'esprit d'initiative et en recourant à des méthodes d'enseignement participatif tel que pratiqué dans les écoles finlandaises. L'Europe peut, à son niveau, accompagner ces transformations au sein de ses états membres. Nous développons à ce titre un cadre de références pour les compétences entrepreneuriales qui pourrait servir de base à tous.

Une fois lancée cette première action pédagogique, il faut s'assurer de la croissance de ces entreprises. Nous vivons un vivier de cibles qui se sentent encore peu concernées par l'entreprise : les femmes, les seniors ou encore les migrants.

Au-delà de ces politiques de soutien, nous devons veiller à la cohérence de toutes les actions engagées. Nous fonctionnons avec une politique de cohésion avec des perspectives budgétaires sur sept ans et ce que nous appelons un cadre de spécialisation intelligente pour les régions. Ces dernières gagneraient en effet à se spécialiser sur quelques axes. Sans oublier que nous travaillons toujours à la compétitivité de nos entreprises, en essayant de faciliter l'accès aux ressources et l'accompagnement à la recherche.



Hervé Biauresser

Nous constatons que nous gagnerions en effet à jumeler et regrouper les grands axes d'action. Il nous faut sans doute alors promouvoir des logiques d'écosystème. Comment ainsi améliorer les actions déjà en cours et quelle serait la place de l'enseignement supérieur dans cette dynamique d'écosystème ?

>> Anne-Yvonne Le Dain

Nous n'avons pas encore parlé d'argent. La croissance d'une entreprise est lente et demande des moyens. Les collectivités font ce travail en allant chercher des aides pour investir dans les entreprises de leurs territoires. Nous avons notamment créé dans ma région l'outil Créalia qui attribue des bourses à des jeunes entrepreneurs. Les banques n'aident que sous forme de prêts. Ce n'est que lorsque l'entreprise affiche un chiffre d'affaire supérieur à un million d'euros que les investisseurs privés nous rejoignent. La puissance publique ne peut pas rester le seul investisseur de l'innovation et de la jeunesse.

L'entreprise Aquafadas, qui diffuse des bandes dessinées sur téléphones portables, a été créée en 2004 par des Franciliens venus en Languedoc-Roussillon. Ils n'avaient pas trouvé d'investisseur en Ile-de-France et ont bénéficié d'un écosystème plus favorable à Montpellier. Il est possible en France d'investir efficacement ailleurs qu'à Paris. Nous avons nous aussi des chambres de commerce dans les territoires, des pépinières d'entreprises et des labels de référence. Nous avons créé près de 10000 emplois à Montpellier en dix ans, sans parler de ceux créés à l'échelle régionale.

Je ne suis pas sûre du bien-fondé de ce pôle mondial que la France veut créer à Saclay. Je remarque que cette aventure sera encore très parisienne alors que l'Angleterre ou la Californie ont développé plusieurs sites sur leur territoire. Cette obsession de la centralisation parisienne est stérile.

Les enseignants chercheurs de nos grandes écoles ont d'ailleurs compris ce problème. Il faut leur faire confiance, à eux et aux entrepreneurs, et ne pas chercher à prédéterminer l'avenir.

>> Jean-Luc Beylat

Je ne pense pas que Saclay sera un investissement uniquement pour l'Ile-de-France mais pour tout le pays. Le site rassemble étudiants et chercheurs dans une concentration nécessaire et portée par la rapidité technologique. Il est vrai que la Silicon Valley compte plusieurs « Saclay ». Elle ne sera pas en opposition avec les territoires mais leur profitera à tous, comme l'a fait l'arrivée de la French Tech. A l'échelle du monde, la France a besoin de « phares » et Saclay peut assurer cette vocation.

Par ailleurs, je rappelle que le président de la République a affirmé son souhait, lors de son discours d'ouverture de la première rentrée universitaire de Saclay, de hisser 60 % d'une classe d'âge à l'accès à l'enseignement supérieur.

Les étudiants qui entrent aujourd'hui dans l'enseignement supérieur changeront plusieurs fois d'entreprise et de métier et il faut leur transmettre cette capacité à se remettre en question. Nous devons, pour les accompagner, construire des tissus territoriaux denses sur la formation, accessible à tout âge. Cela rendra la France plus attractive.

>> Jacques-Charles Flandin

Nous subissons la loi de Bercy qui cherche la complexification permanente des conditions d'investissement dans les entreprises et des conditions de sortie. Si notre régime de plus-value, d'une complexité incroyable, était plus simple, les *business angels* et les différents investisseurs pourraient plus facilement sortir leurs fonds pour les réinvestir dans de nouvelles jeunes entreprises. Faute de cela, nous nous retrouvons devant le trou des entreprises qui ont besoin de cinq cent mille ou un million d'euros pour passer à l'étape supérieure.

Il est par ailleurs regrettable, et je parle par expérience, que le conjoint de l'entrepreneur ne bénéficie d'aucun statut ni protection. Les politiques doivent s'emparer de ce manque.

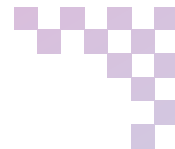
>> Gérard Leseur

Je souhaiterais revenir sur les problèmes de financement des entreprises. Nous ne souffrons pas d'un manque d'argent mais de confiance mutuelle. C'est là un des apports du Réseau Entreprendre, auprès de l'entrepreneur, et du banquier. J'ai pour ma part, après une première création d'entreprise à 25000 euros en 2000, acheté dix-sept entreprises avec l'argent des banques. L'entrepreneur doit leur apporter une vision et une stratégie.

Concernant la formation, je signale que seulement 2 % de nos lauréats sont issus des Grandes écoles. Il nous faut donc travailler à la sensibilisation de ces jeunes. Je sais que beaucoup d'entre eux ont peur alors qu'ils ne courent aucun risque. Les Grandes écoles leur donnent toutes les compétences dont ils ont besoin mais nous devons mettre fin à cette culture du doute en France et leur apprendre la confiance.

>> Jean-Paul Vermès

Je précise que je ne suis pas contre Saclay, à condition que le site soit géré par une gouvernance sérieuse. L'individualisme, encore trop présent, tue notre société. Des valeurs d'humanisme sont à injecter dans nos écoles pour faciliter l'intégration de nos jeunes dans une société désormais mondialisée dans laquelle ils devront travailler pour eux, mais également pour les autres. Il y a effectivement de l'argent pour les entreprises en France, et un meilleur redéploiement des prélèvements des impôts éviterait d'aller chercher ce dernier auprès des contribuables.



J'aimerais enfin que l'on forme 50 % d'ingénieurs en plus dans ce pays, dans les Grandes écoles mais également dans les écoles plus modestes. Cet effort est nécessaire à la ré-industrialisation de la France. Ce sont eux qui vont créer 80 % des produits qui n'existent pas encore aujourd'hui.

>> Gwenole Cozigou

L'argent pour les entreprises peut être partiellement trouvé auprès de la communauté européenne, via les programmes spécifiques destinés aux PME ou par les fonds régionaux. Nous n'avons toutefois pas en Europe d'équivalent au marché capital risque américain. Lors d'un exercice mené sur la transmission d'entreprise, nous nous sommes aperçus que le gouvernement britannique avait décidé de ne plus taxer cette dernière et que les revenus fiscaux étaient, au final, plus importants par les taxes sur les bénéfices de ces entreprises que sur les frais de transmission qui risquaient de les étouffer. Les états membres ont été informés. Certains se sont saisis de cette idée, d'autres non.

Par ailleurs, tous les états membres n'ont pas les mêmes traditions de lien entre les écoles et les entreprises.

Hervé Biauesser

Je vais tenter une synthèse de cette table ronde. L'ancrage territorial nous semble donc une condition de succès pour les jeunes entrepreneurs, qui y trouveront beaucoup de nouveaux dispositifs de soutien, d'initiatives privées et publiques. Il subsiste toutefois à l'étape de développement un vrai problème de circuits de financement et de sortie des investisseurs.

Je suis heureux de constater qu'aucun des intervenants n'a montré de signes de désespoir vis-à-vis de l'enseignement supérieur et de la recherche dont vous attendez toujours plus. Nous pouvons aujourd'hui vous garantir que nous, directeurs, sommes bien inscrits dans cette dynamique. La création d'emplois dans ce pays sera portée par des petites structures, qu'il faudra aider à croître.

Le maillon essentiel n'est pas tant la création que le créateur et vous avez été plusieurs à insister sur la confiance que nous devons porter en eux et au goût du risque que nous devons leur insuffler. Nos élèves ont un talent formidable et nous devons effectivement les aider à le mettre à leur service et à celui des territoires.

QUESTIONS RÉPONSES

Bernard Vitoux

Plus largement, et malgré la conjoncture, les jeunes qui sortent aujourd'hui de nos écoles connaissent le plein emploi. Je comprends qu'il faille davantage en faire des entrepreneurs mais quel type d'emplois vont-ils créer ? Certes, les écoles sont des éléments d'amélioration et de montée en puissance mais se pose toujours la question de l'employabilité d'une immense majorité de travailleurs en France qui ne va pas être en mesure de répondre à ce que nous allons lui proposer ?

Hervé Biauesser

Une partie de l'argent destiné aux entreprises pourrait être orientée vers les formations ?

Jean-Paul Vermès

Je ne voudrais pas me mêler de détail budgétaire mais je sais qu'il y a de l'argent.

Gwenole Cozigou

Si les jeunes ingénieurs diplômés trouvent facilement du travail, les entreprises connaissent toutefois une pénurie de techniciens qualifiés. Le problème d'employabilité reste également entier pour le jeune sans qualification.

François Bonvalet

Je partage la remarque de M. Flandin sur la taxation des plus-values, élément fondamental dans la capitalisation des jeunes entreprises. Je pense enfin que nous aurions de nombreux intérêts à ce que les écoles de commerce et d'ingénieurs travaillent ensemble sur la problématique des entreprises dans notre enseignement encore trop cloisonné.

Hervé Biauesser

Je remercie nos panelistes pour leur participation. Les directeurs d'école présents sont tous concernés par cette problématique de l'entreprise et des territoires. La création d'emploi va se faire dans des structures à venir et à créer. Je peux témoigner de l'engagement des Grandes écoles dans cette voie.



Discours de clôture

Anne-Lucie Wack
Présidente de la CGE

Je remercie Frank Bournois et Yves Poilane pour leur accueil et vous remercie tous de votre venue à ces moments d'échanges extrêmement importants dans la période charnière que nous sommes en train de vivre. Je tenais à souligner la qualité de toutes les interventions et je souhaiterais conclure par quelques messages.

Thierry Mandon, qui a reconnu les Grandes écoles comme composantes de l'écosystème, a insisté sur la diversité de l'Enseignement supérieur et rappelé sa volonté de capitaliser cette dernière à travers les ComUE. Il a toutefois également noté la place insuffisante qu'avaient les Grandes écoles dans ces structures. Il a enfin souligné le rôle des acteurs de l'enseignement supérieur comme acteurs et animateurs des territoires.

Sur la StraNES et la démocratisation, Thierry Mandon a souligné que la StraNES constitue un document d'orientation plus que de stratégie. Il a évoqué le mouvement durable et souhaitable de démocratisation dans l'accès à l'Enseignement supérieur, en précisant que cette démocratisation doit être exigeante et a affirmé qu'il soutiendrait nos actions d'ouverture sociale. Sur les frais d'inscription, Thierry Mandon a précisé que le « signal prix » ne doit pas être contradictoire avec cet objectif de démocratisation, et que pour les étudiants extra-communautaires le dossier restait à examiner.

Thierry Mandon a enfin appelé à une vision de l'entrepreneuriat plus large que la simple création d'entreprise avec un accompagnement au-delà de l'échéance critique à trois ans. Le ministre a qualifié la France d'incubateur mondial, en disant que notre pays crée des start-up, mais pas pour les voir partir à l'étranger.

Ces thèmes se sont retrouvés dans les différentes discussions.

Au cours de ces deux jours, il nous est apparu très clairement que nous vivons dans un monde où "tout change", avec de nouvelles aspirations de la jeunesse et une vision différente de l'entreprise accordant une

place plus importante à l'humain. Plusieurs termes revenaient souvent : inviter à essayer et expérimenter, accompagner, encourager, donner confiance, s'engager à tous les niveaux et capter et inclure de nouveaux talents.

Nous avons besoin de vous, directeurs d'école, dans les mois qui viennent dans des commissions, groupes de travail et groupes ad hoc sur les trois grands chantiers prioritaires que je rappelle ici :

- l'inclusion sociale et la diversité des talents
- les questions d'efficacité et d'impact
- le financement.

Nous devons sur ces sujets élaborer des propositions concrètes qui feront effet de levier, en nous plaçant dans le continuum éducatif et dans l'écosystème de l'Enseignement supérieur, en partenariat avec les universités et les entreprises. Nous ne devons pas nous contenter d'une analyse théorique mais bien entrer dans des démarches d'expérimentation, de démonstration et d'exécution, et de conduites de changement dans le cadre de programmes pilotes.

Nous voulons également vous mobiliser sur le sondage national qui sera lancé début 2016 sur les attentes des étudiants, des familles, des employeurs et des territoires, vis-à-vis de l'Enseignement supérieur et des Grandes écoles.

L'idée est à la fois de changer notre image et de valoriser nos compétences et notre contribution sociale. Ce sondage alimentera les débats du colloque de la CGE du 12 mai 2016 qui réunira à Paris tous les acteurs de l'enseignement supérieur et les représentants des entreprises. Notez cette date sur vos agendas. Nous comptons sur votre présence.

Enfin, nous allons commencer à construire notre observatoire sur quatre grands types d'indicateurs : effectifs, coûts, ouverture sociale, et impact.

Je voudrais enfin pour clore ces journées recueillir quelques-unes de vos impressions sur ces démarches.

QUESTIONS RÉPONSES

La question du modèle de financement est essentielle et d'autant plus complexe à étudier ensemble que nous sommes les uns et les autres dans des structures institutionnelles différentes. Nos marges de manœuvre respectives peuvent ainsi rendre difficile de dégager des stratégies collectives qui constituent pourtant le socle de notre cohésion. Comment alors continuer à travailler ensemble dans un monde dans lequel nous avons été économiquement partitionnés ?

Pierre Tapie

Je redoute qu'en 2017 les deux camps politiques ne se retrouvent dans la même stratégie employée en 2012 de faire de l'enseignement supérieur un non-sujet de la campagne électorale. La CGE aurait également cette mission d'insister sur ce sujet auprès des candidats.

Pascal Brouaye

Les questions d'impact de l'enseignement supérieur sur l'économie réelle sont très importantes à évaluer. Notre pays compte à la fois beaucoup de chômeurs et un certain nombre d'écoles de management dans le Top 10 du *Financial Times*. Quels sont vraiment les liens entre ce secteur performant de l'enseignement supérieur et la création d'entreprise ? Il ne faudrait pas que nous soyons assimilés au secteur financier, vu comme déconnecté de l'économie réelle.

Anne-Lucie Wack

La question du financement a tant d'importance que nous envisageons de lui consacrer une commission dédiée.

Je ne sais pas si l'enseignement supérieur en tant que tel constituera *in fine* un sujet pour les présidentielles, il faut en tout cas interpellier les politiques sur les enjeux qu'il porte. Pour cela il faut que la population et les médias s'en emparent. Cela s'inscrit dans la stratégie de notre sondage, qui va permettre de nous appuyer sur l'expression de la demande sociale.

Concernant l'impact, nous devons effectivement nous saisir du sujet et choisir les bonnes méthodes pour montrer l'impact des écoles.

Frédéric Huglo

J'ai pu participer à l'université d'été de la CPU sur ces mêmes thèmes et le rôle des Grandes écoles semble être celui d'innovateur. Les universitaires s'approprient ensuite les thématiques que nous avons développées dans une diffusion

plus importante. Je rappelle d'ailleurs que les Grandes écoles sont à l'origine des Junior Entreprises depuis 1967 et que nous comptons déjà une centaine de clubs étudiants de créateurs d'entreprises en 1986.

D'autre part, nous devrions en amont des présidentielles nous rapprocher des candidats aux élections régionales pour leur faire passer tous les messages nécessaires sur le rôle de l'enseignement supérieur et des Grandes écoles pour les territoires. Nous organisons par ailleurs un colloque Pas-de-Calais et Picardie sur l'engagement étudiant au service des territoires.

Pascale Payant

Notre alliance a organisé plusieurs rencontres avec les candidats aux élections régionales. Nous rédigeons actuellement un livre blanc que nous allons leur soumettre.

Anne-Lucie Wack

Le lien avec les régions et les territoires sera, en effet, déterminant. Le nombre et l'énergie des étudiants constituent un levier important de notre impact sur les territoires.

Je vous remercie une fois encore chaleureusement de votre présence et de votre participation à ce congrès 2015.

Nous comptons sur vous pour les prochaines étapes.



Si autant d'établissements d'enseignement supérieur font aujourd'hui confiance à la MAIF, ce n'est pas par hasard.

Parce qu'elle a bien compris leurs préoccupations, la MAIF a conçu des contrats adaptés qui permettent aux responsables des collectivités d'œuvrer en toute sérénité.

La MAIF anime également, sur le terrain, de nombreuses réunions d'information et de prévention axées sur les questions de responsabilités.

Protéger tous les acteurs de l'action éducative, mais aussi les conseiller, les accompagner... **pour la MAIF, c'est ça être assureur militant.**

Pour en savoir plus :
0811 000 201 (prix d'un appel local)





Dîner de Gala



Conférence des grandes écoles
11, rue Carrier-Belleuse - 75015 Paris
tél : 01 46 34 08 42
info@cge.asso.fr - www.cge.asso.fr
lettre d'information : www.cge-news.com