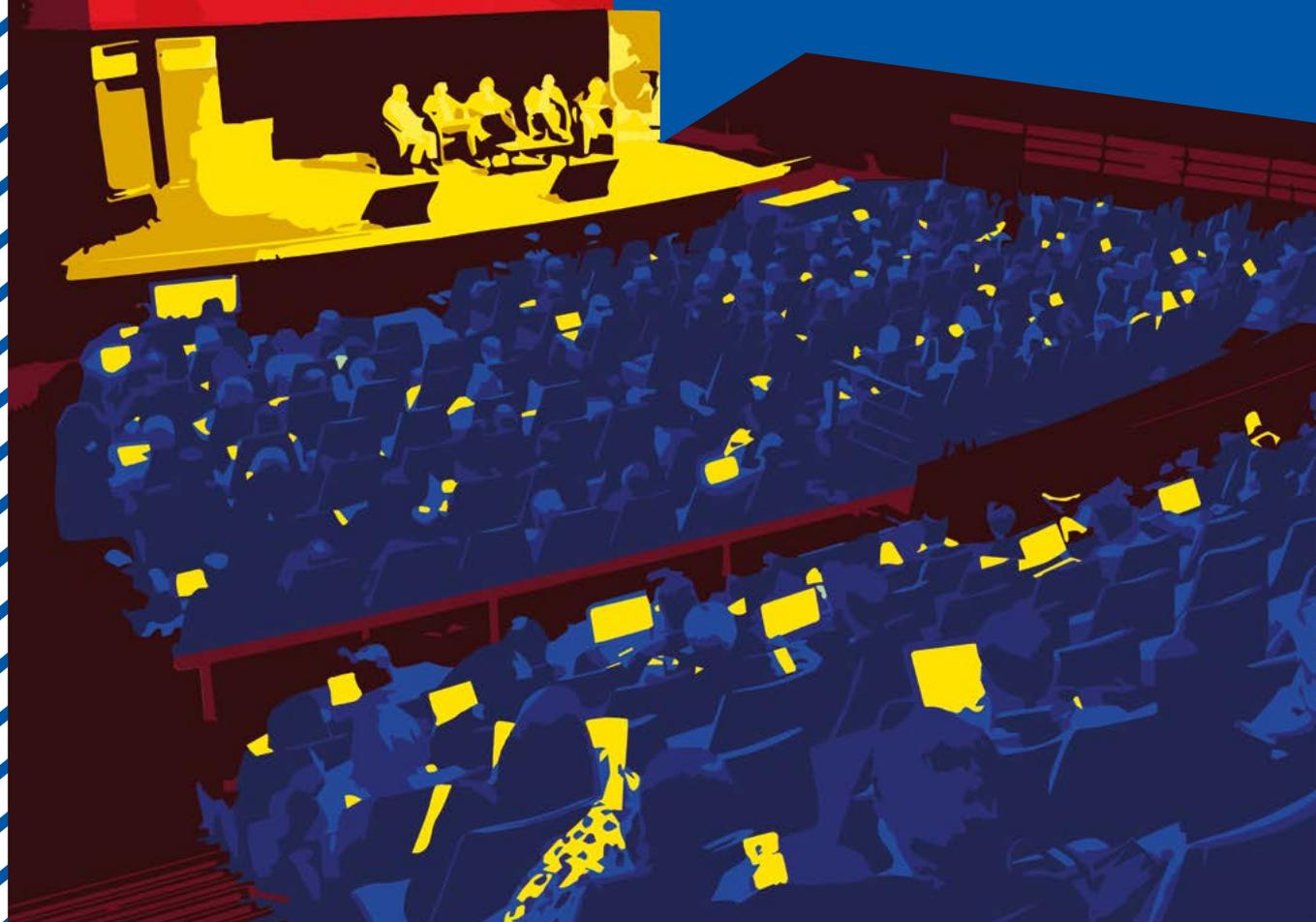


CONGRÈS DE LYON

**NOUVEAUX MÉTIERS,
NOUVELLES COMPÉTENCES :
QUELLES ATTENTES
DES ENTREPRISES ?**

3 ET 4 OCTOBRE 2019



CONFÉRENCE DES
**GRANDES
ÉCOLES**



Merci à Seif El Gamil, étudiant à Sciences Po et animateur de ce congrès

Mise en pages : **Valérie Latchague Causse**
Crédits photos : © **Christian Jacquet**

01 INTRODUCTION ET OUVERTURE OFFICIELLE

p. 4

- Allocutions de bienvenue

p. 6

- Ouverture officielle
Anne-Lucie Wack
Pierre Berat
Anne Brugnera
Olivier Dugrip

02 ÉTUDE CGE-IPSOS

p. 13

- Attentes du grand public et des entreprises vis-à-vis des Grandes écoles et de l'enseignement supérieur

03 TABLES RONDES

p. 20

- Attentes des entreprises stratégies de recrutement : évolution ou révolution ?

p. 24

- Quelles formations pour quelles compétences ?

p. 28

- Demain le travail

04 ATELIERS

p. 34

- Les compétences de la main ont de l'avenir

p. 36

- Double diplôme, double compétence ?

p. 39

- Soft skills : l'expérience de l'école W

05 STAND-UP ET DEEPTech

p. 45

- Stand-up étudiants « L'emploi de mes rêves »

p. 47

- La deeptech

06 CLÔTURE

p. 50

- Synthèse et clôture par Anne-Lucie Wack

01

**INTRODUCTION
ET OUVERTURE
OFFICIELLE**







JEAN-FRANÇOIS PINTON

président de l'ENS de Lyon

C'est un honneur pour notre école de vous accueillir et de vous dire à quel point ici on aime les écoles et à quel point nous sommes fiers d'avoir quelques instants pour présenter l'évolution de l'École normale supérieure de Lyon. Nous partons d'une situation où dans les années 80, déplacer en région un établissement comme le nôtre, était quelque chose de totalement inimaginable. Il y a des pleines pages dans le Monde qui expliquait qu'on allait décimer la science française. Donc avec tous mes camarades de province ici présents dans la salle, nous réaffirmons, la France a une vie très riche en province.

Au bout de ces 30 ans, l'École s'est ancrée dans un territoire avec des gens qui nous ont accueillis avec plaisir, qui nous aident à grandir, qui accompagnent l'activité de notre établissement, qui est essentiellement, comme toutes les Écoles normales supérieures, un établissement d'assemblages.

Nous existons parce que nos différents partenaires, que ce soit les universitaires ou les organismes de recherche, nous font confiance pour développer un certain paysage académique. C'est cet assemblage de bonnes volontés, je n'ose pas dire de compétences parce que c'est le thème de la journée, qui fait ce que nous sommes.

Nous restons école, avec une caractéristique de pression très forte pour l'admission de

nos normaliens, qui sont aujourd'hui des normaliens élèves et des normaliens étudiants. Nous accueillons une population croissante de normaliens étudiants qui rentrent sur dossier dans la reconnaissance aujourd'hui de la diversité de l'origine des talents.

C'est agréable pour nous de voir autant d'étudiants qui sont intéressés par les métiers de la recherche et du milieu académique. C'est ce que font pour l'essentiel plus de 80% de nos élèves, dont plus de 80% poursuivent aussi en thèse. On est sur l'investissement dans ces grands domaines de la connaissance qui prennent beaucoup de temps et qui sont notre fondement. Avec une certaine performance, pour vous citer quelques chiffres, mis à part les 2 dernières Médaille Fielis en mathématiques, qui ont fait des études ici, 25% des professeurs d'université en mathématiques ont fait leurs études à l'ENS Lyon.

Nous partageons avec vous, la nécessité d'avoir des diplômes exigeants, de maintenir une colonne vertébrale très rigide en matière de diplomation et du niveau d'exigence qu'on attend de nos étudiants. Je dis souvent qu'on ne se permet jamais, probablement comme vous, de parler d'excellence, parce que c'est une qualité que quelqu'un d'autre aura éventuellement la bonté de vous accorder, mais d'exigence, cela on peut se l'imposer à soi-même. Et puis dans cette exigence académique, ici le travail de thèse est absolument essentiel, c'est ce qui fait qu'une personne qui passe ces murs, s'engage dans 10 ans d'études au minimum, en précisant que nous



OLIVIER MAILLARD

directeur de l'ESDES

Je suis très heureux et très fier de vous accueillir à Lyon.

Lyon, et plus généralement la région Auvergne-Rhône-Alpes, est une terre fertile aux Grandes écoles comme vous le constaterez probablement au cours de ces deux jours que vous passerez avec nous.

L'AGERA, qui est l'alliance des Grandes écoles Auvergne-Rhône-Alpes, fédère aujourd'hui 42 Grandes écoles, 23 écoles d'ingénieurs, 5 écoles de management, dont l'ESDES que je dirige, 2 instituts d'études politiques, 6 écoles d'architecture, d'art et de design et 6 écoles spécialisées.

Nos Grandes écoles accueillent aujourd'hui plus de 40 000 étudiants, près d'un quart issu de l'international, sur un territoire immense qui

va de Clermont-Ferrand à Annecy en passant par Grenoble et Saint-Etienne. Plus de 330 000 étudiants choisissent la région pour étudier et près de la moitié d'entre eux choisissent Lyon et son agglomération.

Nos Grandes écoles ont l'habitude de travailler ensemble, de nouer des partenariats pédagogiques et de recherche, elles le font aussi avec les universités locales dans le cadre par exemple à Lyon de la Comue, dans le souci constant de mieux servir les territoires, les entreprises et les étudiants.

L'UCLY a été fondée en 1875 et se trouve en cœur de ville, sur le terrain qui accueillait auparavant la prison Saint-Paul.

Elle accueille plus de 8 000 étudiants autour de six pôles d'enseignement. L'ESDES est le plus récent des instituts de l'UCLY, fondé en 1987.

Le projet, porté par des chefs d'entreprises catholiques lyonnais, mais également par le clergé,

sommes dans un milieu où on ne finit jamais d'apprendre.

Aujourd'hui, si on traduit en paysage un peu anglo-saxon, nous sommes une Graduate school, sur les forces principales de la connaissance. On est très inscrit dans le paysage. Les liens que nous avons avec les partenaires universitaires, et dans le cadre Idex, vous savez que nous faisons une proposition de création d'établissement de recherche intensive dont nous attendons beaucoup, notamment sur l'hybridation de nos qualités et de nos valeurs.

On est inscrit dans la société par des côtés que l'on connaît peut-être moins pour les ENS : liés à l'innovation, nous tenons un rôle absolument exceptionnel dans la survie des startup et la plupart naissent d'innovation de rupture et débouchent sur une certaine continuité..

Je voulais souligner ici les travaux, d'Hans Bergeron, qui mène tout un ensemble d'études sur le handicap a récemment reçu la médaille de l'innovation du CNRS. C'est un ensemble de travaux qui va du contrôle d'éléments à l'aide d'électrons encéphalogrammes jusqu'aux exosquelettes.

Dans les innovations, nous mettons beaucoup en avant le mélange qui est fait ici entre sciences exactes expérimentales et lettres et sciences humaines. Nous pensons que le développement des enjeux et des choses vers lesquelles nous nous dirigeons tous nécessite une approche qui dépasse une restriction scientifique des années précédentes. Je pense que cet amalgame qui se fait, que ce soit dans les sociétés numériques,



C'EST CET ASSEMBLAGE DE BONNES VOLONTÉS, JE N'OSE PAS DIRE DE COMPÉTENCES PARCE QUE C'EST LE THÈME DE LA JOURNÉE, QUI FAIT CE QUE NOUS SOMMES.

dans l'environnement ou dans la santé globale, ce mélange de disciplines qui permet de faire un 360° sur des sujets essentiels.

On réfléchit assez rarement aux formations en terme de compétences je dois dire, et prier tout le monde de nous en excuser. Pour conclure, un dernier mot sur les attentes des entreprises, quand nous interagissons avec elles et nous avons de nombreuses interactions avec les entreprises au niveau territorial, la chose qui revient le plus souvent c'est surtout « faites ce que nous ne faisons pas, ce que nous faisons nous le faisons et faites-nous confiance pour le faire comme il faut et aidez-nous à faire ce qu'on ne fait pas ». Ce qui est assez rassurant, parce que comme ici on fait un peu de recherche Amont, reconnaître que cette contribution au secteur, qui probablement ne va pas se développer autant que cela dans le milieu industriel, permet aussi d'ouvrir des voies et souvent des voies de rupture. C'est donc avec grand plaisir que nous interagissons avec elles. C'est là qu'en terme de compétences, maigrement nous voyons les nôtres. Je vous souhaite d'excellents travaux.



L'OUVERTURE DE NOUVEAUX DROITS INDIVIDUELS À LA FORMATION NÉCESSITE DES RÉPONSES PLUS AGILES.

consistait à réconcilier l'économique et le social. Le rattachement de l'Esdes à l'UCLY apporte la possibilité inégalée de croiser les disciplines. L'hybridation n'est cependant pas un choix aisé. Comment inciter les enseignants issus de spécialisations et d'établissements distincts à concevoir des programmes communs ? Comment faire reconnaître nos diplômés conjoints ? Les entreprises attendent de nos écoles qu'elles forment leurs futurs collaborateurs capables de faire preuve de discernement, de réfléchir en dehors des silos et de faire face aux mutations actuelles. Les changements que nous connaissons sont plus

profonds et plus durables que par le passé. Deux sont particulièrement importants : la transition numérique et l'évolution environnementale. L'ouverture de nouveaux droits individuels à la formation nécessite des réponses plus agiles. Nos écoles ont démontré qu'elles savaient former les jeunes, le marché des seniors est au moins aussi important.

Je remercie tout particulièrement la Conférence des grandes écoles et sa présidente de nous donner l'occasion chaque année à travers ce congrès, d'échanger pendant deux jours sur des thématiques centrales. Celle d'aujourd'hui occupe tout particulièrement nos agendas car elle est au cœur de notre métier de directeur d'école.

Je vous souhaite un très bon congrès 2019, riche de rencontres et de débats.

Je vous souhaite également de profiter pleinement de cette magnifique ville de Lyon.

Bon congrès à tous.

Ouverture officielle

ANNE-LUCIE WACK,
présidente de la Conférence
des grandes écoles

Bonjour à toutes et à tous. Merci d'être présents en nombre. Je remercie Jean-François Pinton, président de l'ENS de Lyon et Olivier Maillard, directeur de l'ESDES et de nous accueillir ici à Lyon.

Le thème de ce congrès s'inscrit clairement dans le fil d'une réflexion de fond menée par les Grandes écoles et la CGE : comprendre et anticiper, dans un contexte où les grandes transitions s'accélèrent. Ce congrès 2019 sur la transformation des métiers et des compétences fait ainsi écho au congrès 2018 organisé à Lille, sur les Grandes écoles et transformations sociétales, et à celui de 2017 à Rennes, sur l'avenir de l'enseignement supérieur français, son financement et la nécessaire évolution des modèles économiques des Grandes écoles.



Nous avons en point d'entrée de ce congrès les interventions de Pierre Berat, conseiller régional et président de la commission ESRI de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de la députée de la 4^e circonscription du Rhône, Anne Brugnera et d'Olivier Dugrip, recteur de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes, recteur de l'académie de Lyon et chancelier des universités.

Le ministre Jean-Michel Blanquer et les secrétaires d'État Agnès Pannier-Runacher et Gabriel Attal, que je remercie, interviendront en vidéos et nous donneront des

points clés pour nourrir nos réflexions.

Ipsos nous révélera également les résultats de l'étude CGE-Ipsos 2019. Je rappelle qu'il s'agit de la 2^e édition de ce sondage national – la 1^{re} ayant été lancée en 2016 afin de mesurer auprès des français, étudiants, familles, entreprises, recruteurs... la perception et les attentes vis-à-vis de l'enseignement supérieur et plus précisément, des Grandes écoles.

Les résultats de ce sondage sont complémentaires à l'étude CGE-CPU-Comité 21 que nous avons dévoilée, le

**« ... comprendre et anticiper,
dans un contexte où
les grandes transitions
s'accélèrent. »**

2 octobre et qui porte sur les mutations sociétales et les nouvelles compétences. Ces résultats seront analysés et commentés au cours d'un atelier lors de notre première journée de congrès.

Nous verrons au travers de l'étude CGE-Ipsos 2019, combien le modèle des Grandes écoles est plébiscité par les familles et les entreprises.

Nous pourrions donc nous dire que tout va bien, d'autant que les performances des Grandes écoles sont au plus haut, comme en attestent les résultats de l'enquête 2019 sur l'insertion professionnelle de nos diplômés, sur l'attractivité et

le rayonnement international, ou la recherche... Mais c'est justement la capacité de Grandes écoles à toujours se remettre en question et à anticiper qui est la clé de ces performances.

Je reprendrai la parole en fin de congrès pour vous en proposer une analyse et une synthèse. En attendant, je vous souhaite à tous de belles réflexions et deux très belles journées.

**« ... Mais c'est justement
la capacité des Grandes écoles
à toujours se remettre en question
et à anticiper qui est la clé
de leurs performances. »**





PIERRE BERAT

conseiller régional, président de la commission ESRI de la région Auvergne-Rhône-Alpes

La région est très heureuse que ce congrès national se tienne sur son territoire et que votre réseau qui incarne l'excellence se réunisse ici. Je voudrais d'emblée saluer la contribution de la CGE à l'enseignement supérieur en termes de propositions et d'idées. Votre association alimente effectivement, le débat sur l'enseignement supérieur, je voulais le souligner.

Nous sommes une terre fertile pour les Grandes écoles, je ne reprends pas les chiffres qui ont été cités, mais juste dire qu'effectivement 18 000 diplômés master chaque année pour la région c'est quelque chose de significatif. 15% des ingénieurs français se forment dans la région, ce qui est au-delà de notre poids économique et montre toute l'importance des Grandes écoles issues de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Président de la commission enseignement supérieur et recherche de la région, je voudrais vous dire toute l'attention et tout l'intérêt que nous portons aux Grandes écoles.

Notre région mise beaucoup sur la connaissance et l'innovation. Nous avons fait du soutien de l'enseignement supérieur de la recherche, une compétence qui reste facultative, une de nos priorités et sanctuarisé un budget de 240 millions d'euros de soutien dans ce domaine.

L'un des piliers de notre feuille de route dit notre

schéma, c'est effectivement l'excellence et une formation. Excellence au profit des étudiants et au projet de notre écosystème.

Dans ce contexte, évidemment les Grandes écoles jouent un rôle essentiel. On sait quelle est votre contribution pour des formations de pointe. On sait l'agilité qui est la vôtre pour faire évoluer les compétences, adapter les formations à l'écoute du tissu économique. On sait votre contribution au rayonnement dans l'enseignement supérieur, au plan national pour ce qui est d'une région et au plan international également, avec vos implantations dans les pays et les coopérations internationales. Nous sommes tout à fait conscients de l'impact des Grandes écoles sur l'excellence de nos formations.

Nous comptons sur vous aussi bien évidemment, pour l'insertion des étudiants. C'est une de nos préoccupations premières. Je crois qu'avec 89% de taux d'insertion à 6 mois, votre performance n'est plus à démontrer. On est très attaché à la voie de la formation continue, en alternance et de l'apprentissage, sur laquelle vous misez. 15% de vos étudiants sont en apprentissage, vous avez un objectif de 25%. L'apprentissage est un sujet d'actualité pour les régions et pour vous avec la question du coût contrat et son impact sur vos budgets.

La qualité du lien qui vous lie aux entreprises et la place que vous leur donnez dans la gouvernance des Grandes écoles, nous intéressent beaucoup. Vous êtes à l'écoute du tissu économique. C'est une des solutions et une des voies pour être en phase avec les besoins du tissu économique, tout cela nous l'approuvons complètement.

Cela me permet d'aborder la question des politiques de site et des dex. La région soutient totalement les démarches vis à vis de l'excellence que ce soit les dex ou les site. C'est cohérent avec notre stratégie. On connaît les questions que cela pose pour intégrer les Grandes écoles à cette démarche. Nous sommes convaincus que les Grandes écoles ont leur rôle à jouer pour apporter leur performance et leur lien avec le tissu économique.

Ce n'est pas toujours facile : comment garder ses spécificités, ses atouts, dans le cadre de ces initiatives. Je pense que l'on peut être inventif et je salue l'action de Jean-François Pinton, qui fait preuve d'inventivité pour faire avancer ce projet. Je pense que l'on peut trouver des solutions intelligentes qui fassent bénéficier les dex de vos spécificités tout en préservant la nature des Grandes écoles.

Je voudrais dire tout l'intérêt que nous portons au sujet du jour, qui est celui des nouvelles compétences. C'est un sujet de préoccupation pour la région pour tous les niveaux d'engagement que nous avons avec des formations initiales, de l'apprentissage, comme je l'ai évoqué, des formations sanitaires et sociales. Et aussi dans l'enseignement supérieur et la recherche. Comment faire en sorte que les compétences auxquelles vous préparez sont en adéquation avec les besoins.

Dans le cadre du soutien que nous apportons aux projets des Grandes écoles, que ce soient des initiatives pour cartographier des compétences, pour des réflexions d'anticipation, des soutiens à des doubles diplômés qui peuvent exister en région. Également des actions de soutien de la culture dans les Grandes écoles et quand on arrive à diversifier les profils, et là encore Jean-François Pinton, l'ENS est un très bon exemple de l'apport de la culture dans vos cursus.

Et pour terminer, 2 points d'actualité qui rejoignent vos sujets du jour, et sur lesquels nous travaillons :

- comment les compétences vont dans tous les territoires et toutes les entreprises et que vos diplômés qui sont attirés par les grandes entreprises et les grands groupes naturellement aient aussi le réflexe PME. Nous expérimentons un dispositif qui rend les stages en PME aussi attractifs qu'en grande entreprise.
- le travail que l'on fait sur les doctorants et les docteurs. Là aussi, pour faire en sorte que leurs connaissances bénéficient directement au tissu économique, aux PME, qu'ils soient incités à créer des entreprises. Nous avons voté en juin une délibération cadre destinée à rendre attractif pour les docteurs, un parcours en PME ou en créations d'entreprises.

ANNE BRUGNERA,

députée LREM 4^e circonscription du Rhône

Je vous remercie de l'opportunité qui m'est donnée de m'exprimer devant vous, à la fois en tant que députée du Rhône, membre de la commission des affaires culturelles et de l'éducation à l'assemblée nationale, mais également en tant que conseillère municipale de Lyon, conseillère métropolitaine et ancienne adjointe à l'éducation à la vie étudiante et aux universités de cette belle ville.

Lyon est une ville et une métropole éminemment étudiante, puisque désormais nous avons réuni les services qui traitent de la

vie étudiante et d'universités, de la recherche au niveau de la métropole de Lyon, qui est l'échelon le plus adéquat pour cela.

Nous comptons aujourd'hui 155 000 étudiants, nous souhaitons en accueillir 180 000 rapidement. Lyon est réputée pour sa vie étudiante et surtout pour son offre universitaire et si nous avons perdu cette année notre place de première ville où il fait bon vivre, et c'est un sujet de préoccupation, c'est à cause des logements étudiants. Nous ne sommes pas la seule ville de France à connaître ce problème et nous le prenons très au sérieux. Nous savons que dans certaines villes et peut-être à Lyon - et j'espère que l'on en est pas encore là, mais nous le craignons - les étudiants renoncent à des études, parfois même à des écoles pour lesquelles ils ont passé des concours très exigeants, faute de logements.

Je suis heureuse de m'exprimer sur la thématique qui nous réunit : les nouveaux métiers, nouvelles compétences, quelles attentes des entreprises ? Permettez-moi de vous dire un mot de ce qui est mon domaine de compétences. Avant d'avoir un engagement politique, je suis ingénieur agronome de formation et j'ai travaillé jusqu'à il y a deux ans dans ce domaine. Un métier particulier qui m'est très cher et pour lequel les compétences que j'ai pu acquérir lorsque j'étais étudiante ont beaucoup évolué. C'est un métier qui est bouleversé mais



15% DES INGÉNIEURS FRANÇAIS SE FORMENT DANS LA RÉGION, CE QUI EST AU-DELÀ DE NOTRE POIDS ÉCONOMIQUE ET MONTRE TOUTE L'IMPORTANCE DES GRANDES ÉCOLES



comme d'autres bien sûr par cette révolution technologique constante. Effectivement, entre les études et nos métiers, avec l'évolution des pratiques, de la société, des technologies, les nouvelles compétences techniques, les compétences humaines mais aussi les demandes des entreprises, nous devons adapter les études supérieures mais aussi les études dans le cadre de la formation tout au long de la vie. Je suivrai avec attention vos travaux et je lirai avec plaisir ce que vous produirez.

Je souhaiterais dire un mot sur mon mandat de députée. L'éducation a toujours été une thématique importante dans mon mandat politique un peu éloigné de mon engagement professionnel dans l'agriculture, ce qui permet d'avoir vraiment deux cordes à mon arc. J'ai été adjointe à l'éducation de la ville de Lyon, de ce fait, je suis aujourd'hui à l'Assemblée nationale

particulièrement investie dans la commission affaire culturelle éducation. A ce titre, j'ai été responsable – et je le suis toujours – de la loi relative à l'orientation et la réussite des étudiants que vous connaissez bien. Je tiens à rappeler devant vous, que le premier objectif de cette loi, c'est bien d'améliorer la réussite de nos étudiants et de

lutter contre l'échec, notamment en première année, pour une meilleure orientation et pour un meilleur choix des étudiants de leur propre parcours. Je sais que cette loi vous a demandé beaucoup d'efforts et d'adaptation. J'en profite pour vous remercier pour tout le travail qui a été effectué, je sais que le challenge a été rude. C'est une réforme qui évolue d'année en année et donnera tous ses fruits au fur et à mesure du temps.

Le monde économique n'est pas celui que je connais le mieux. Néanmoins nous sommes extrêmement en lien et à l'écoute des entreprises, pour toujours mieux adapter nos formations, nos moyens à leur réalité. Les chefs d'entreprises sont les premiers à être conscients de la réalité et de l'évolution de notre monde, de notre société. 90% d'entre eux anticipent des évolutions dans les compétences et 39% pensent que plus d'un quart de leurs collaborateurs va voir leur métier évoluer d'ici cinq ans. Alors inévitablement, dans les causes d'évolution,

il y a bien sûr les nouvelles technologies, la mondialisation, mais il y a aussi l'écologie. Lyon est une ville aux entreprises extrêmement diverses. C'est sa richesse, celle de notre métropole et de notre bassin d'emploi. Nous avons également des axes forts dans notre économie et notamment, la chimie. Et la chimie à Lyon a suivi, a anticipé l'évolution de la société, l'évolution de la technologie ; aujourd'hui notamment sur la chimie dite verte et c'est là je crois un potentiel de croissance des emplois et des compétences extrêmement important. Mais je pense que certains dans la salle connaissent le sujet nettement mieux que moi...

Face à cette évolution que nous appelons de nos vœux pour un progrès, les métiers nouveaux pour des compétences nouvelles et pour l'anticipation que nous devons avoir, il faut que nous nous mobilisions tous ensemble, à la fois le secteur de l'éducation, celui de l'entreprise, vous en êtes conscients, c'est le thème de vos travaux. Je vous remercie par avance pour les actions communes, les actions coordonnées que vous allez imaginer et mettre en œuvre.

OLIVIER DUGRIP,

recteur de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes, recteur de l'académie de Lyon, chancelier des universités

Permettez-moi tout d'abord de vous présenter, comme l'a déjà fait Anne-Lucie Wack, tous les regrets de notre ministre Frédérique Vidal qui ne peut être parmi nous, mais qui m'a chargé de vous dire combien elle serait attentive à vos réflexions et aux résultats de vos travaux.

Je vous souhaite, en ma qualité de recteur de l'académie de Lyon et de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes, à tous la bienvenue et de vous dire Madame combien votre choix nous honore.

Remercier aussi Jean-François Pinton de nous accueillir, dans son très bel établissement, symbole de l'excellence de l'enseignement et de la recherche scientifique, mais aussi héritier de la tradition et des valeurs républicaines, de promotion sociale par l'instruction auquel nous vous savons très attachée.

Vous avez, Madame la présidente, choisi d'organiser votre congrès annuel à Lyon, et je voudrais vous dire que c'est un excellent choix.

«
LE PREMIER OBJECTIF DE CETTE LOI, C'EST BIEN D'AMÉLIORER LA RÉUSSITE DE NOS ÉTUDIANTS ET DE LUTTER CONTRE L'ÉCHEC, NOTAMMENT EN PREMIÈRE ANNÉE



Il ne pouvait être meilleur. Pourquoi ? Parce que vous êtes, deux orateurs précédents l'on dit, dans une région dynamique, attractive, avec une envergure internationale, créative et ambitieuse.

Grande comme l'Irlande, peuplée comme la Suisse, avec un produit intérieur brut de près de 240 milliards d'euros, comparable à celui du Danemark, nous sommes la 2^e région économique et industrielle française, 8^e région européenne, 2^e site universitaire français, on l'a rappelé, après l'Île-de-France, avec un potentiel d'enseignement supérieur exceptionnel réparti sur 3 sites principaux et accueillant 7 universités, un grand établissement, une école normale supérieure, une vingtaine d'écoles d'ingénieurs, une trentaine d'autres écoles publiques. Soit près de 350 000 étudiants. Avec bien évidemment, et il ne faudrait pas les oublier, une forte présence des organismes de recherche sur notre territoire, quinze pôles de compétitivité, de très grands groupes industriels et un tissu d'entreprises très développé dans huit secteurs d'activité essentiels à notre compétitivité et à notre économie.

Ce panorama vous donne une idée des enjeux que représentent l'enseignement supérieur et la recherche dans ce territoire en plein essor. C'est la question qui est d'ailleurs au cœur de la thématique que vous allez travailler au cours de ces deux jours : penser le lien entre l'enseignement supérieur et les entreprises est bien évidemment tout à fait essentiel et je ne doute pas que vos réflexions seront particulièrement fécondes dans un amphithéâtre

qui porte le nom de Charles Mérieux, grand industriel, entrepreneur exceptionnel, qui a su développer de grandes entreprises aujourd'hui présentes dans le monde entier. Dans cet écosystème, les Grandes écoles ont bien évidemment toute leur place. Elles concourent à la dynamique de notre territoire avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur, dans une logique de complémentarité avec des projets communs partagés pour une stratégie plus large de l'offre de formation, de la vie étudiante, on va le rappeler, de la recherche et de l'innovation. L'exemple lyonnais en est une bonne illustration. Il a démontré sa capacité à s'adapter, à le faire encore avec de très beaux projets que porte personnellement Jean-François Pinton.

Les écoles, a fortiori les Grandes écoles, constituent un modèle dans notre paysage de l'enseignement supérieur car il permet la réussite de nos étudiants, leur insertion professionnelle, en leur donnant naturellement les connaissances scientifiques qui sont indispensables, mais aussi toutes les qualités et les capacités qui faciliteront leur insertion professionnelle et qui répondront aux attentes de nos entreprises et de nos industries. Il est naturellement indispensable d'avoir des connaissances scientifiques, mais il est aussi aujourd'hui, tout aussi essentiel d'avoir des capacités et qualités humaines permettant de travailler en commun, de comprendre les évolutions de notre monde, de s'inscrire dans l'environnement qui est le nôtre et d'avoir aussi des capacités d'anticipation sur ce que sera le monde de demain et les besoins de notre économie et de notre société.

Vos écoles, Madame la présidente, savent le faire, c'est ce qui explique leur réussite, et vous l'avez rappelé, tout l'intérêt qu'elles suscitent chez nos étudiants et leur famille. C'est dire combien vos travaux sont importants, combien le choix du thème de votre congrès est pertinent et je ne doute pas que les réflexions qui seront les vôtres nous seront très utiles pour accompagner tous ensemble les évolutions de notre enseignement supérieur.



LES GRANDES ÉCOLES, CONSTITUENT UN MODÈLE DANS NOTRE PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CAR IL PERMET LA RÉUSSITE DE NOS ÉTUDIANTS, ET LEUR INSERTION PROFESSIONNELLE.

02

ÉTUDE CGE-IPSOS



Attentes du grand public et des entreprises vis-à-vis des Grandes écoles et de l'enseignement supérieur

INTERVENANTS

- **Yves Bardon**, responsable de l'Insight tank IPSOS
- **Sarah Duhautois**, directrice adjointe corporate reputation d'IPSOS



ANNE-LUCIE WACK

Vous avez tous en mémoire les résultats de l'enquête « Perception des Grandes écoles par les français et les entreprises » conduite à la demande de la CGE en 2016. Nous avons 3 ans après souhaité reconsulter les français et les recruteurs. Cette mission a été confié à IPSOS avec qui la CGE collabore également pour l'enquête BCG-CGE « quête de sens au travail ».

YVES BARDON

Je remercie la CGE d'avoir retenus pour cette enquête. Nous souhaitons en effet nous engager dans ces réflexions.

Nous ne vous présenterons pas aujourd'hui les résultats exhaustifs de l'enquête, mais surtout le point de vue des recruteurs et de l'opinion publique, en particulier des jeunes.

SARAH DUHAUTOIS

Nous avons interrogé trois catégories de personnes :

- des experts du recrutement *via* des entretiens

- le grand public *via* un sondage internet, avec un zoom sur les jeunes et leurs parents
- les entreprises par téléphone.

Nouveaux candidats, nouvelles attentes

Les Français ont deux attentes principales : une meilleure insertion professionnelle et un meilleur épanouissement personnel. Des attentes très classiques sont également identifiées : le fait de pouvoir évoluer dans des secteurs d'avenir, un meilleur salaire et un enrichissement des connaissances.

Selon les spécialistes du recrutement, les candidats veulent d'emblée pouvoir se projeter dans les étapes suivantes de leur trajectoire. Les jeunes talents construisent leur trajectoire personnelle étape après étape, et sont très



Grand public

Le top 5 des attentes

- 1 meilleure insertion professionnelle
- 2 meilleur épanouissement personnel
- 3 compétences pour évoluer dans les secteurs d'avenir
- 4 meilleur salaire
- 5 enrichissement de ses connaissances

ouverts aux opportunités professionnelles, en interne ou à l'externe. Une loyauté plus modérée qu'auparavant existe vis-à-vis de l'entreprise. Pour attirer et conserver les jeunes talents, les entreprises doivent donc être formatrices et ouvrir les perspectives dès la phase de recrutement.

Les candidats expriment des exigences dans le cadre de travail. Ils attendent un management moderne, avec un manager qui doit prendre part au développement des compétences du jeune salarié, un environnement de travail souple et serein (autonomie, qualité de vie au travail, équilibre vie professionnelle et vie personnelle, flexibilité, home-office) et une recherche de sens, avec une entreprise qui doit être en adéquation avec leurs propres valeurs et un besoin d'utilité sociale.

Pour les recruteurs des grandes entreprises, le cadre de travail et le parcours professionnel sont les enjeux prioritaires de la fidélisation des salariés, avec l'égalité femmes/hommes. D'autres enjeux suivent : l'accompagnement de la reconversion, la politique RSE de l'entreprise, et la flexibilité.

La fidélisation des salariés : un enjeu majeur

Le top 3 des enjeux essentiels de fidélisation des salariés selon les recruteurs

- 59%** l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être au travail
- 59%** l'égalité femmes-hommes dans le cadre professionnel
- 58%** les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise

Recruter dans un monde en transformation

YVES BARDON

Nous sommes tous conscients que le monde est en train de se transformer à une très grande vitesse. L'adaptabilité des compétences est donc un enjeu majeur de la transformation des entreprises.

Pluridisciplinarité, adaptabilité et diversité sont les critères attendus dans un cursus.

Lorsqu'il entre dans une Grande école, le candidat intègre un certain nombre de valeurs

qui sont décisives aujourd'hui. Les soft skills sont une réponse aux besoins d'adaptation permanente. Les entreprises cherchent des candidats qui savent s'adapter.

Les éléments attendus par les recruteurs sont les suivants : l'autonomie, le sens du collectif, suivis par la détermination, la capacité à prendre des initiatives, l'aptitude à mobiliser des compétences diverses, l'empathie, la curiosité intellectuelle, la capacité de proposition et la capacité à travailler en mode projet.

Le top 5 des soft skills très importantes pour les recruteurs



La singularité de chaque candidat est placée devant l'expérience ou le diplôme. Le savoir-être et la personnalité sont en effet les premiers critères pris en compte par les recruteurs. L'expérience professionnelle et le diplôme viennent ensuite.

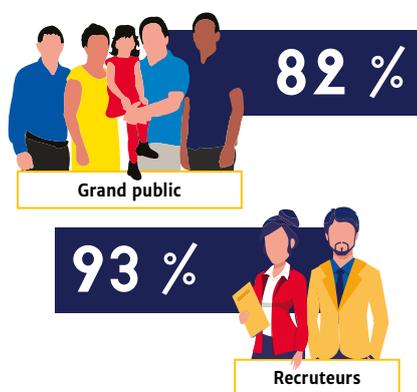
Les recruteurs disent qu'ils doivent repenser leurs approches. Ils doivent aller à la rencontre des candidats et les mettre en situation. Les méthodes classiques ne sont plus suffisantes.

Les critères très importants lors d'un recrutement



Quelle place pour les jeunes diplômés issus des Grandes écoles ?

Dans cet environnement mobile et exigeant, l'appellation « grande école » fonctionne comme un repère pour les recruteurs. Les références des Grandes écoles sont les plus prestigieuses. Le passage par une CPGE est valorisé, mais n'a pas le même poids que la réussite validée par le diplôme. Les Grandes écoles bénéficient d'une bonne image auprès des recruteurs et du grand public.



ont une bonne image des Grandes écoles

Le caractère sélectif de la formation est un gage de qualité aux yeux de tous. Expérience internationale, professionnalisation et atout pour la carrière constituent le socle de l'image des Grandes écoles. Préparer les doubles diplômes permet d'accroître le champ des compétences.

Du côté des jeunes et de leurs parents : une large confiance dans les Grandes écoles

SARAH DUHAUTOIS

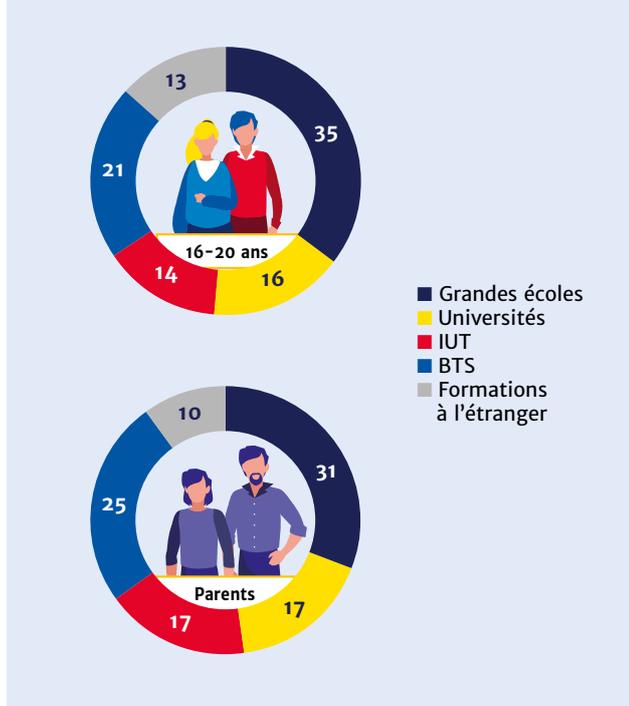
Les jeunes et leurs parents sont d'accord sur un certain nombre de sujets. Tous font avant tout confiance aux Grandes écoles pour trouver un emploi. Nous avons noté un intérêt élevé pour les classes préparatoires, bien plus fort cependant chez les parents que chez les jeunes.

QUEL TYPE DE FORMATION

VOUS INSPIRE LE PLUS CONFIANCE

POUR TRAVAILLER

DANS UN MÉTIER D'AVENIR ?



Les arguments les plus convaincants en faveur des Grandes écoles sont le réseau professionnel et l'accès facilité à l'emploi en France et à l'étranger et au CDI. Le suivi personnalisé des étudiants est également souligné. Plus globalement, les Grandes écoles ont la confiance des jeunes et de leurs parents pour préparer aux métiers d'avenir.

LES ATOUTS D'UN CURSUS

EN GRANDE ÉCOLE

- 76%** se constituer un réseau professionnel
- 75%** travailler à l'étranger plus facilement
- 73%** trouver facilement un emploi en CDI
- 72%** un investissement financier rentable sur le long terme



Quelles perspectives et attentes d'évolutions vis-à-vis des Grandes écoles

Les élèves des Grandes écoles seront capables de s'adapter à toutes les situations. Les recruteurs s'accordent sur la polyvalence des diplômés des Grandes écoles. Selon eux, les élèves des Grandes écoles maîtrisent les outils numériques, savent travailler en mode projet, sont motivés et à l'aise à l'oral.

Les recruteurs pensent également que les Grandes écoles évoluent en tenant plutôt compte des tendances sociétales, notamment le développement durable et la responsabilité sociétale, l'accès des femmes aux métiers du numérique, la mobilisation en faveur de l'égalité femmes/hommes, et l'ouverture sociale et la diversité.

Une grande partie des recruteurs pensent que les Grandes écoles favorisent la créativité et l'esprit d'entreprise, forment de manière innovante et propose des enseignements qui correspondent aux évolutions du marché du travail.

Les recruteurs notent que la concurrence est de plus en plus nombreuse, et l'évolution des Grandes écoles n'est pas toujours suffisamment visible pour rassurer pleinement. Les attentes des recruteurs sont donc de plus en plus fortes, cependant elles relèvent davantage de la visibilité. Ils attendent :

- l'adaptation du contenu des formations
- la mise en place de passerelles et de doubles diplômes
- l'amplification des possibilités d'alternance et d'apprentissage
- l'ouverture des filières de recrutement pour promouvoir la mixité sociale et l'égalité des chances.

Un grand besoin d'information est donc nécessaire pour mettre en avant ce que font les Grandes écoles. Seuls 32 % des recruteurs se déclarent informés sur les Grandes écoles. Parmi les différentes sources d'information à disposition, les salons étudiants et les établissements sont jugés les plus utiles. Les jeunes accordent également une place importante aux témoignages d'étudiants. Au final, l'utilité des Grandes écoles est incontestée. 85 % des Français les jugent en effet très utiles.

YVES BARDON

En conclusion, les priorités des recruteurs changent aujourd'hui, mais celles des candidats également. Le vécu et la personnalité s'affirment en parallèle des critères traditionnels de recrutement.

En un mot, une Grande école est un gage de qualité.



Recruteurs

LES GRANDES ÉCOLES ÉVOLUENT EN TENANT COMPTE DES TENDANCES SOCIÉTALES

A propos des Grandes écoles, les recruteurs estiment qu'elles...



Questions - Réponses

Pascal Pinot, directeur de l'ENSTA Bretagne

Vous n'avez pas parlé des compétences techniques.

Sarah Duhautois

Les compétences techniques sont évidemment à la base des attentes des recruteurs. Elles représentent un prérequis. En revanche, lorsqu'il s'agit de faire la différence entre les candidats, ces soft skills deviennent prédominants.

Denis Guibard, directeur de l'Institut Mines-Télécom Business School

60 % des jeunes connaissaient ou s'intéressaient aux Grandes écoles, ce chiffre me surprend.

Sarah Duhautois

Le chiffre exact est que 46 % des jeunes

souhaiteraient, dans l'absolu, intégrer une Grande école. Une attractivité très forte des Grandes écoles existe donc. Pour ceux qui ne souhaitent pas les intégrer, la première raison citée est qu'ils pensent qu'ils n'ont pas le niveau nécessaire. Une sorte d'autocensure existe donc.

57 % des parents souhaitent que leur enfant intègre une Grande école. Ceux qui ne le souhaitent pas citent le coût comme première raison.

Arnaud Poitou, directeur de l'École Centrale de Nantes

Je suppose que toutes les réponses n'ont pas été aussi positives que ce que vous nous montrez. Quels sont les éléments négatifs qui ont pu être mis en avant concernant les Grandes écoles ?

DES FREINS SUBSISTENT MALGRÉ TOUT

Parmi ceux qui ne souhaitent pas intégrer une Grande école

43%

des jeunes (16-20 ans) estiment qu'ils n'ont pas le niveau



16-20 ans

Sarah Duhautois

Je pourrais citer la préparation pour les métiers en tension, la singularité des candidats et leur capacité à intégrer une culture de travail et l'égalité femmes/hommes.

Karine Darmon, rédactrice en chef de Studyrama

Pourquoi les écoles ou les programmes post-bac ne sont-ils pas évoqués ?

Sarah Duhautois

Nous avons dû faire des choix pour des questions de durée de questionnaires

ou de thématiques abordées.

Christine Fay-Varnier, directrice des études de l'École Nationale Supérieure de Géologie

Pourquoi parler uniquement de l'accès des femmes aux métiers du numérique, et pas plus globalement aux métiers techniques ?

Sarah Duhautois

Nous avons en effet fait ce choix. Nous avons un prisme peut-être plus orienté vers les nouvelles technologies.



03

TABLES RONDES





Attentes des entreprises, stratégies de recrutement : évolution ou révolution ?

INTERVENANTS

- **Marc Bonnet**, VP et CIO du groupe Biomerieux
- **Nicolas Recapet**, directeur de l'organisation et des RH de Talan
- **Anne-Laure Poquet**, directrice emploi, recrutement et mobilité de Carrefour
- **Isabelle Prévot**, DRH adjointe Orange business services — digital & data

Animée par **Gérard Pignault**, directeur général de CPE Lyon

GÉRARD PIGNAULT

CPE Lyon, que je dirige, est une école associative de statut privé associée à une université publique et labellisée ESPIG. Je remercie la CGE de m'avoir demandé d'animer cette table ronde. Je vais demander aux intervenants de se présenter brièvement.

ANNE-LAURE POQUET

Je suis en charge de la direction emploi et mobilité chez Carrefour, chez qui je travaille depuis huit ans. J'ai la chance, dans mon entreprise, de changer de poste tous les deux ans, en alternant postes opérationnels et fonctionnels.

MARC BONNET

Je représente aujourd'hui le CIGREF, l'association des grandes entreprises qui focalisent sur le numérique, de façon à faire évoluer les pratiques d'entreprises.

ISABELLE PRÉVOT

Je travaille chez Orange depuis 25 ans, j'ai eu la chance d'occuper des postes très différents au sein des ressources humaines, dans plusieurs régions. Je travaille au sein d'une filiale d'Orange, ESN du Groupe.



NICOLAS RECAPET

Je dirige les ressources humaines du groupe Talan, entreprise de services numériques (3 000 collaborateurs, principalement en France). Dans mon métier, notre atout majeur est le capital humain, nous sommes donc vraiment au cœur du sujet.

GÉRARD PIGNAULT

Je suis un peu lassé de tous ces discours sur les soft skills et les hard skills, qui ne sont pas aussi innovants que nous le pensons. Je vous rappelle que Montaigne lui-même disait qu'il préférerait une tête bien faite à une tête bien pleine. Ces éléments ne sont donc pas totalement nouveaux.

Je vous propose à présent de réagir aux résultats de l'enquête IPSOS qui vous ont été présentés, en nous parlant notamment de ce qui vous a surpris et ce que vous connaissiez.

ANNE-LAURE POQUET

L'enquête comprend énormément d'informations. Nous parlons des candidats qui se projettent de plus en plus dans le long terme. Il est en effet compliqué de fidéliser les collaborateurs aujourd'hui. Nous devons travailler l'employabilité et les compétences des personnes que nous recrutons. Les programmes Graduate permettent aux candidats de se projeter.

Nous nous efforçons d'améliorer l'environnement de travail de nos locaux et d'insuffler l'esprit start-up dans une grande entreprise.

MARC BONNET

Toutes les générations n'ont pas envie de travailler dans une start-up. Nous devons réussir à former les générations qui sont déjà dans l'entreprise tout en accueillant au mieux les nouvelles générations, qui n'ont pas les mêmes attentes.

La quête de sens des candidats est aujourd'hui la clé des recrutements.

ISABELLE PRÉVOT

Parmi les personnes que nous recrutons, la qualité du projet est un élément très intéressant.

Les candidats sont très consommateurs de formation et savent qu'ils pourront le faire au sein de notre entreprise. Lorsqu'ils ont fini de consommer la formation chez nous, ils partent ailleurs.

NICOLAS RECAPET

Nos candidats souhaitent savoir sur quoi ils vont travailler. Nous avons basculé dans un monde où ce sont les entreprises qui recherchent un candidat, plutôt que le contraire. Tous nos métiers sont en tension. Les critères les plus importants sont donc le projet, mais également la qualité de vie. Nous y répondons avec des solutions comme le télétravail, la télémedecine, des berceaux dans une crèche... La rémunération est également un critère important.

GÉRARD PIGNAULT

La fidélité des salariés à de leur entreprise a beaucoup évolué. Avez-vous des programmes de fidélisation de vos salariés ?

ISABELLE PRÉVOT

Nous n'avons pas de programme de fidélisation. Nous avons un taux d'attrition de 15 %, dont la moitié part vers la maison mère. Nous n'avons pas d'expertise clé que nous ne pourrions pas retrouver ailleurs. Nous savons que les salariés bougent beaucoup, et nous ne serions pas capables de financer un tel programme. Nos projets étant nationaux, nous sommes capables de proposer de la mobilité aux salariés, ce qui nous permet de les fidéliser, même si c'est très peu de temps.

ANNE-LAURE POQUET

Chez Carrefour, plutôt que de travailler à retenir les salariés, nous préférons travailler sur l'employabilité des salariés en développant leurs compétences. Nous travaillons notamment actuellement sur la création de passerelles au sein de l'entreprise.

MARC BONNET

L'objet sociale de BioMérieux fidélise les salariés. Il est important de mettre en avant le fait que les salariés contribuent à la santé publique. Nous permettons aux salariés de participer à des activités associatives. Ils souhaitent que leur



Isabelle Prévot



Anne-Laure Poquet



Marc Bonnet



Gérard Pignault

vie soit prise en compte par l'entreprise, et pas seulement leur vie au travail.

GERARD PIGNAULT

Pendant des années, nous avons cherché à séparer vie privée et vie professionnelle, et j'ai l'impression que nous revenons en arrière.

ANNE-LAURE POQUET

Nous avons mis en place cette année un mécénat de compétences pour permettre à des collaborateurs de consacrer du temps de travail à un projet associatif, ce qui donne du sens à leur travail. Il s'agit également d'un moyen de rétention.

NICOLAS RECAPET

Certains leviers sont très importants, parmi lesquels l'engagement et la raison d'être. Nous encourageons les salariés à développer leurs propres projets. Nous donnons 1 000 heures par an à nos collaborateurs pour qu'ils continuent à s'investir. La formation est également importante pour retenir un collaborateur. L'accompagnement doit être personnalisé. Le management de proximité est un vecteur clé de ces éléments.

GERARD PIGNAULT

Je souhaite à présent vous faire réagir autour de cette question : diriez-vous que nous sommes dans un phénomène d'évolution ou de révolution, avec des ruptures dans vos recrutements et dans vos pratiques ?

ISABELLE PRÉVOT

Depuis quatre ans, la rapidité est devenue primordiale. Les candidats ont déjà reçu plusieurs propositions lorsque nous les recevons. Le recrutement doit être rapide, à défaut, nous perdons le candidat. Nous avons mis en place un procédé qui nous permet de proposer un contrat de travail à un candidat en moins de quinze jours.

ANNE-LAURE POQUET

Selon moi, nous faisons face à une révolution, du fait de l'inversion constatée : aujourd'hui, c'est le candidat qui choisit l'entreprise. Nous devons donc revoir toutes nos méthodes de travail.

Nous devons également adapter la capacité de nos salariés pour les accompagner dans les évolutions des métiers. Les entreprises et les Grandes écoles pourraient travailler sur ce sujet ensemble.

NICOLAS RECAPET

Aujourd'hui, nous sommes dans un acte de séduction vis-à-vis des candidats, qui veulent rencontrer les personnes avec qui ils vont travailler. Nous avons également donc besoin d'une diversité de profils très importante pour travailler sur les intelligences artificielles, notamment pour éviter les biais cognitifs.

GERARD PIGNAULT

J'entends que la stratégie générale de recrutement est de diversifier les profils, et qu'un recrutement impacte les autres. Pendant un temps, les entreprises nous disaient qu'elles cherchaient des personnalités plus que des compétences techniques. Lors du papy-boom, tous ceux qui détenaient le savoir sont partis. Les entreprises ont donc accordé une attention particulière aux compétences techniques lors de leurs recrutements. Le retour est aujourd'hui peut-être plus équilibré. Quelle valeur accordez-vous aujourd'hui aux compétences techniques et aux soft skills ?

NICOLAS RECAPET

La compétence technique représente le socle de base. Il s'agit d'un prérequis, mais elle n'est pas aujourd'hui suffisante. Deux soft skills me paraissent importants : la curiosité et la capacité à changer. Nous nous retrouvons hélas avec des candidats qui n'ont pas envie de changer.

MARC BONNET

Tous les métiers s'appuient aujourd'hui sur le numérique. Cette capacité à être curieux et à être prêt à changer est ce qui fait qu'un salarié peut continuer à évoluer dans l'entreprise et reste motivé.

ISABELLE PRÉVOT

La garantie d'un candidat issu d'une Grande école est sa capacité à apprendre. Nous ne connaissons pas les métiers, les technologies ou les langages de demain. En revanche, nous

souhaitons avoir la garantie qu'un candidat pourra les apprendre.
Par ailleurs, une dimension importante est liée à l'éthique dans le domaine du numérique, nos attentes sur ce sujet sont importantes.

ANNE-LAURE POQUET

Pour les compétences techniques, nous menons actuellement une réflexion sur la meilleure manière de les évaluer, afin de pouvoir sélectionner les candidats plus facilement.



Questions – Réponses

Pascale Payan, *déléguée générale de l'AGERA*

Quelle place prennent les réseaux sociaux dans vos méthodes de recrutement ?

Nicolas Recapet

Aujourd'hui, seul LinkedIn est incontournable. D'autres réseaux sont davantage dédiés à certaines typologies de recrutement, et peuvent être intéressants sur certains profils.

Isabelle Prévot

Les ingénieurs en développement qui travaillent sur des spécialités très pointues se cachent des réseaux pour éviter d'être trop sollicités. Nous avons aussi un sujet de fidélisation des chargés de recrutement. Nous devons nous immiscer dans les blogs de spécialistes qui se rencontrent, dans le but d'échanger entre eux, afin de favoriser la cooptation.

François Bouchet, *directeur général de l'École polytechnique*

Je souhaite revenir sur le sujet de la fidélisation, notamment sur le risque pris par l'entreprise à avoir une forte volatilité de ses ressources humaines. Lorsque vous travaillez dans un domaine scientifique un peu sensible, il est plus difficile d'accepter un turn-over important. Le numérique complexifie encore la question.

Nicolas Recapet

La première étape est d'identifier la volonté du collaborateur de partir ou d'évoluer dans la structure, de manière à anticiper ces éléments. Nous devons ensuite réfléchir à la manière dont nous y répondons. Certaines envies ne sont pas compatibles avec l'entreprise, et celle-ci doit accepter qu'ils s'en aillent, afin d'éviter d'entrer dans une surenchère qui pourrait être dangereuse. L'objectif est de créer des boosters pour fidéliser les salariés.

Anne-Laure Poquet

Il est important d'arriver à apporter autant à la personne en tant qu'entreprise que l'inverse. Nous savons que nous ne garderons peut-être pas tous les salariés mais il est important d'instaurer une relation gagnant-gagnant.

M'Hamed Drissi, *directeur de l'INSA de Rennes*

J'ai l'impression que vous parlez souvent du premier emploi. Quel est votre regard sur les emplois suivants dans le cadre d'un rythme de carrière accéléré ?

Isabelle Prévot

Toute notre vie est jalonnée d'événements et l'entreprise offre divers métiers qui peuvent servir de points d'ancrage. Je suis intimement convaincue que nous ne sommes pas toujours au top de nos capacités à tous les moments de notre vie. Nous devons être à notre bonne place à chaque moment de notre vie.

Jessica Lopez, *enseignante de langues*

Les langues ou les expériences à l'étranger sont-elles importantes aujourd'hui dans votre recrutement ?

Nicolas Recapet

Les écoles ont fait beaucoup de progrès sur ce sujet. Les langues sont devenues une condition pour avoir un diplôme. Ces compétences sont indispensables aujourd'hui et font quasiment partie du prérequis des compétences techniques. Les compétences multiculturelles sont également très recherchées.

Isabelle Prévot

OBS est implanté dans 27 pays, l'expérience à l'étranger est donc indispensable. En France, nous avons besoin de personnes totalement bilingues et connaissant les autres cultures.

Quelles formations pour quelles compétences ?

INTERVENANTS

- **Nicolas Blanc**, global account manager de LinkedIn France
- **François Blouvac**, directeur du programme Territoires d'industrie de la Banque des territoires du groupe Caisse des dépôts
- **Nathalie Hector**, directrice du PGE d'Emlyon
- **Belahcene Mazari**, directeur de la recherche du CESI
- **Mathieu Nebra**, co-fondateur d'Openclassrooms

Animée par **Frank Bournois**, président de la commission Formation de la CGE et directeur général d'ESCP Europe

FRANK BOURNOIS

Nous constatons que désormais, les transformations de l'entreprise font que le monde du travail nous envoie des signaux forts et que nous avons un grand besoin d'adaptation. Ce ne sont pas les plus forts qui survivront, mais ceux dont les établissements sauront le mieux gérer les transformations.

Comment ce monde qui se transforme va-t-il nous aider à nous transformer ?

Nicolas Blanc, LinkedIn a produit en 2018 une étude très intéressante. Quelles tendances ont été observées ?

NICOLAS BLANC

LinkedIn compte 18 millions de membres en France.

La masse de données dont nous disposons nous permet d'avoir accès à des indicateurs clés pour le marché. Nous avons digitalisé les professionnels, les entreprises, les écoles, les compétences, etc. Nous pouvons ainsi réaliser la première carte digitalisée de l'économie mondiale. Nous allons pouvoir mener des projets avec des territoires en essayant d'étudier l'adéquation entre les compétences disponibles sur un territoire, les compétences créées par les



écoles et la demande des entreprises. Les soft skills sont les compétences les plus demandées sur le marché de l'emploi aujourd'hui. Ce sont des compétences que les robots ne pourront jamais acquérir. Les principales de ces compétences sont les suivantes : la créativité, la persuasion, l'adaptabilité, la cohésion et la gestion du temps. Les compétences techniques attendues sont les suivantes : le cloud computing, l'intelligence artificielle, le raisonnement analytique, la gestion du personnel, et les compétences concernant l'expérience utilisateur. Ces compétences représentent bien le monde numérique dans lequel nous sommes aujourd'hui. Si les compétences techniques permettent aux étudiants d'arriver à la porte des entreprises, les compétences soft skills leur permettront d'y entrer.

FRANK BOURNOIS

De votre point de vue, quel conseil donneriez-vous aux Grandes écoles pour qu'elles se transforment dans cet environnement ?

NICOLAS BLANC

L'enjeu majeur est la durée de vie des compétences. Aujourd'hui, une compétence est obsolète en cinq ans. Si je devais m'adresser aux écoles, je leur dirais de faire en sorte que les diplômés permettent aux étudiants d'avoir les compétences techniques et d'être capables d'apprendre toute leur vie. LinkedIn Learning propose désormais 1 500 modules d'apprentissage sur certaines des compétences que nous avons évoquées précédemment.

FLORENCE DUFOUR, directrice générale de l'EBI

Je suis toujours étonnée de ne pas entendre parler de quotient émotionnel dans les compétences.

NICOLAS BLANC

L'évaluation du quotient émotionnel n'est pas un chantier pris en charge par LinkedIn aujourd'hui.

FRANK BOURNOIS

Mathieu Nebra, dans le futur, comment le numérique va-t-il encore, d'après vous, transformer les modes de transmissions du savoir et des compétences ?

MATHIEU NEBRA

Nous accueillons 3 millions d'étudiants chaque mois sur la plateforme. Ils viennent se former sur des métiers en tension. Tous nos cours sont gratuits et sont sous licence libre. Nos formations amènent vers un métier, avec une pédagogie basée sur un projet. Nous garantissons l'emploi de nos étudiants en fin de formation. Nous avons des titres à l'ANCP en propre et en partenariat avec des universités et des grades de masters et de licence en partenariat avec des universités.

FRANK BOURNOIS

Comment voyez-vous la transformation des compétences ?

MATHIEU NEBRA

Je vois arriver l'hyperpersonnalisation de l'apprentissage. Les formations d'Open Classrooms sont à durée variable. Acquérir toutes les compétences valide l'obtention du diplôme. Le succès est une constante. Un étudiant n'est pas seul, il bénéficie d'un mentor et peut travailler en groupe. Nous souhaitons aller plus loin sur la capacité de personnaliser les parcours de formation et proposer la possibilité de construire sa propre formation à la carte.

FRANK BOURNOIS

Nous voyons bien la disruption qui est en cours. Le facteur temps est très important. La notion de projet l'est également, avec la validation par la réalisation. S'il fallait passer des messages forts aux Grandes écoles, lesquels choisiriez-vous ?

MATHIEU NEBRA

Je leur proposerai d'avoir une démarche entrepreneuriale, agile, en redémarrant avec un esprit vierge. Il est nécessaire de susciter l'envie plutôt que d'imposer d'en haut. Prenez un



Nicolas Blanc



Mathieu Nebra



François Blouvac

exemple de réussite pour susciter l'envie. Laissez la possibilité à quelques professeurs d'utiliser une innovation, un projet d'expérimentation, pour donner l'envie de s'impliquer.

UN INTERVENANT

Si j'ai bien compris, en donnant du temps au temps et en personnalisant, la réussite est automatique.

MATHIEU NEBRA

Je me demande si l'objectif de réussite à 100 % est un bon objectif.

Les échecs petits et réguliers sont nécessaires, avec une boucle d'apprentissage pour valoriser les axes d'amélioration. L'objectif est plutôt d'avoir un délai minimal entre un échec et une nouvelle tentative.

FRANÇOIS BLOUVAC

Le programme Territoires d'industrie est né de la conviction que l'industrie avait un avenir en France et qu'il était important de le faire savoir. Des territoires hors des grands centres urbains peuvent voir se développer une activité industrielle. L'État a lancé ce programme en choisissant de territorialiser sa politique industrielle. 144 territoires ont été identifiés et l'objectif tourne autour de quatre axes : l'attractivité, l'innovation, la simplification et le recrutement.

L'enjeu est de communiquer sur les opportunités qu'offrent ces territoires auprès des jeunes diplômés, mais également de mettre les besoins d'emploi et les formations en adéquation.

Le programme a vocation à réunir un panel d'acteurs : des collectivités locales, BPI France, Business France, Pôle Emploi, les entreprises, les écoles, etc.

FRANK BOURNOIS

Comment le programme permettra-t-il d'attirer emploi et compétences sur ces territoires ?

FRANÇOIS BLOUVAC

La banque des territoires mène le PIA, qui comprend un volet important consacré à la formation. Nous allons également nouer un partenariat avec l'AFPA pour développer leur capacité à former des apprentis pour l'industrie.

Je peux évoquer un partenariat avec les Ecoles de production, association qui a identifié les besoins de formation des entreprises et construit les programmes de formation en adéquation.

FRANK BOURNOIS

Comment les établissements réagissent-ils à ces transformations ?

NATHALIE HECTOR

Nous sommes dans un groupe qui existe depuis six ans, et dans lequel des écoles oublient leur concurrence et travaillent ensemble. Nous produisons de nombreuses innovations, cependant nous parvenons rarement à aller plus loin et à les rendre pérennes ou généralisables. Nous nous plaçons dans une démarche entrepreneuriale, ce qui a une limite dans notre situation : la différence réelle de nos institutions est que nous sommes régis par des accords de règles.

MATHIEU NEBRA

Nous sommes également régis par un certain nombre de règles, notamment lorsque nous demandons nos demandes d'accréditations.

NATHALIE HECTOR

Ces règles sont une vraie chance, cependant nous sommes tous régis par un écosystème d'affaires. C'est ce que nous décrivons dans la première partie du livre blanc que nous publions aujourd'hui. Lors des premières grandes transformations, nous avons vu apparaître de nouvelles façons de faire.

Notre écosystème arrive aujourd'hui à une frontière. Nous voyons bien des signaux faibles d'un modèle qui doit se questionner aujourd'hui.

L'idée de relancer le modèle au travers d'un écosystème apprenant a été évoquée. Nous passerions ainsi d'un système fermé à un monde plus ouvert. Auparavant, l'objectif de l'école était de former les étudiants à l'entreprise, aujourd'hui, il est de bâtir une société en reconstruction.



Belahcene Mazari



Frank Bournois

ISABELLE BARTHES

Dans la recherche, la réflexivité est un soft skill indispensable.

Au-delà des connaissances qu'ils transmettent dans la pédagogie, les enseignants peuvent enseigner une manière d'apprendre.

NATHALIE HECTOR

La recherche est un prérequis et est en effet imbriquée dans les travaux que nous avons menés. Nous voyons bien tout l'intérêt d'avoir des enseignants qui vont permettre de développer l'esprit critique.

BELAHCENE MAZARI

Tous les responsables des 26 établissements du groupe CESI se posent la question des métiers en tension.

Le CESI a répondu à un appel à projet intitulé « Partenariat emploi formation professionnelle » avec pour objectif de former pour les métiers en forte évolution ou en émergence. Nous y avons répondu dans le cadre d'un consortium ouvert avec 30 partenaires. L'objectif de ce projet est de former 10 000 apprenants sur le territoire français sur tous les métiers d'avenir dans le domaine de la construction, de l'industrie et des services. 5 groupes de réflexion ont été créés avec des chercheurs, des enseignants, des observatoires,

des branches, des filières et des entreprises. Nous avons identifié les compétences requises par ces métiers et conçu des blocs de compétences, qui forment des briques pour structurer des formations plus ou moins longues qui délivrent diplômes, titres ou certifications. A chaque fois, les dispositifs de formation sont interrogés par la recherche.

Nous remarquons que la recherche est un élément clé dans les structures de formation. La transdisciplinarité est également indispensable pour accompagner et faire évoluer la formation.

UN INTERVENANT

Dans les 10 000 personnes à former, quelle est la répartition en fonction des niveaux ?

BELAHCENE MAZARI

Nous couvrons toute l'offre de formation. Nous avons davantage injecté des modules dans l'ensemble des programmes du CESI que transformé radicalement les cursus. Nous avons également développé des solutions numériques pour permettre aux étudiants de travailler sur des chaînes de production.

FRANK BOURNOIS

Merci à tous pour la qualité de vos interventions. Je souligne la mobilisation tout à fait nouvelle que ces transformations imposent à nos structures.



Nathalie Hector



Demain le travail

INTERVENANTS

- **Hervé le Gavrian**, directeur du développement des personnes de Michelin
- **Cécile Jolly**, pilote à France Compétences de la prospective des métiers 2030
- **Erwann Tison**, économiste et directeur des études de l'Institut Sapiens
- **Sabine Piot-Prud'homme**, DRH ADDEV Materials

Animée par **Sophie Commereuc**, présidente de la commission Communication de la CGE et directrice générale de Sigma Clermont



Cécile Jolly

SOPHIE COMMEREUC

Nous avons jusqu'ici beaucoup échangé sur le thème des compétences attendues par l'entreprise, développées par nos diplômés et transmises par nos établissements. Je vous propose de nous focaliser davantage sur l'emploi et la mise en œuvre de ces compétences.

Quel sens a aujourd'hui le fait de venir travailler ? L'enquête BCG-CGE-Ipsos 2019 démontre que les candidats attendent un environnement souple et flexible, serein et autonome. Nos étudiants dans leur stand-up ont exprimé l'envie de relever des défis, nous avons entendu un appel à la confiance et à la responsabilité.

On entend que 80 % des métiers de 2030 n'existent pas encore : info ou intox ?

CÉCILE JOLLY

Je pilote un exercice de prospective de l'emploi, que nous réalisons avec la DARES. Le chiffre de 80 % est dérivé d'une étude américaine qui indiquait que la moitié des métiers allait disparaître.

Nous constatons qu'effectivement, les métiers ne disparaissent pas en général. Environ 10 % des métiers sont totalement automatisables, et sont donc, en risque de disparition, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils disparaîtront forcément.

Nous faisons davantage face à une

transformation des métiers, et nous devons aujourd'hui gérer celles des tâches et des compétences à l'intérieur des métiers. La technologie ajoute des compétences. Elle segmente et hybride les métiers.

SOPHIE COMMEREUC

Nous parlons donc bien de transformation des métiers. Hervé Le Gavrian, le titre de votre poste met en avant le développement des personnes. Les ressources humaines ont-elles disparu chez Michelin ?

HERVÉ LE GAVRIAN

J'ai rejoint le groupe Michelin au siècle dernier. François Michelin souhaitait que l'entreprise permette aux collaborateurs de devenir ce qu'ils sont. Aujourd'hui, la raison d'être de Michelin est de donner à ses collaborateurs et ses clients une meilleure façon d'avancer. L'entreprise a inscrit son ambition dans le « tout durable », qui est une combinaison de capacité de l'entreprise à générer des ressources financières pour assurer l'innovation, ainsi qu'une contribution aux progrès de l'environnement, des sociétés et d'hommes.

Au-delà de l'homme et de l'entreprise, nous observons notre planète et l'humanité dans laquelle nous vivons. Nous souhaitons contribuer aux progrès par la mobilité. L'entreprise doit être le lieu qui permet, en ce qui concerne Michelin, à l'homme de progresser, par le biais de la mobilité.



Hervé Le Gavrian

SOPHIE COMMEREUC

Aujourd'hui, les entreprises de plus petite taille éprouvent des difficultés à recruter les talents dont elles ont besoin.

Sabine, selon vous, cette situation est-elle due à une mauvaise adéquation des compétences aux besoins.

SABINE PIOT-PRUD'HOMME

Il est de plus en plus difficile de recruter, même si ça l'a toujours été pour les petites entreprises. Les étudiants que nous attirons sont davantage séduits par nos propositions. Ils ont tendance à avoir des craintes vis-à-vis des grands groupes, et attendent à être reçus en tant qu'humain. Nous devons renforcer les liens entre le monde de l'école et celui de l'entreprise, en étant présents dans l'écosystème des écoles. Nous devons leur présenter les différentes typologies d'entreprises. Les étudiants doivent être préparés à un monde qui change et à un monde international.

L'international est aujourd'hui dans toutes vos écoles, et est devenu un usage. Les étudiants qui cherchent du travail ont pratiquement tous déjà vécu à l'étranger. La question ne se pose donc quasiment plus, mais ce prérequis est bien présent.

En revanche, un étudiant qui sort des Grandes écoles a quelques codes à réapprendre sur le monde du travail. Pour le transformer, ils ont besoin de comprendre le monde actuel.

SOPHIE COMMEREUC

Erwann Tison, vous êtes économiste et intervenez régulièrement dans les médias sur les questions d'emploi. Toutes ces évolutions entraînent des transformations dans la façon de travailler.

ERWANN TISON

La révolution numérique que nous vivons se manifeste par un côté multifactoriel. Une transformation systémique de la structure du marché du travail est en cours. 30 à 40 % des métiers actuels verront leurs tâches évoluer. Les emplois pénibles seront ceux qui seront le plus concernés par cette transformation, mais ils ne seront pas les seuls. Avocats, comptables ou neurochirurgiens sont des métiers qui sont amenés à se transformer.

Le télétravail change le paradigme et permet de défixer le lieu de travail. Cela sous-entend d'adapter le management, mais également les collaborateurs, à ces changements. Les économistes appellent à la prudence et à l'anticipation.



Sabine Piot-Prud'homme



Erwann Tison



SOPHIE COMMEREUC

Nous avons également entendu les aspirations des jeunes générations. Le travail indépendant ne prend-il pas un sens nouveau ?

CÉCILE JOLLY

Le terme d'indépendance recouvre en effet beaucoup de sens. Le fait de ne pas être salarié peut comprendre de nombreux statuts différents. Le statut d'indépendant a plutôt décliné jusqu'aux années 2000 et on a vu depuis une nouvelle croissance d'indépendants. Elle s'est déclinée pour permettre une forme de flexibilité du travail, pour des professions intellectuelles qui vendent leur force de travail.

Aujourd'hui, un salarié dans une entreprise qualifiée peut bénéficier d'une plus grande autonomie qu'un indépendant qui dépend de ses sous-traitants.

SOPHIE COMMEREUC

Nous voyons apparaître de nouvelles modalités de travail. Hervé Le Gavrian, comment une entreprise comme la vôtre peut-elle mettre en œuvre ces modalités en adéquation avec ses problématiques de sécurité industrielle ?

HERVÉ LE GAVRIAN

Michelin passe d'une entreprise obéissante à une entreprise intelligente, qui doit être en quête permanente d'apprendre de l'extérieur. Nous sommes entrés dans une organisation basée sur la collaboration et la transformation permanente. Notre centre de recherche est devenu un réel centre de vie. Les salariés peuvent faire leurs courses, jouer du piano ou faire du sport et concevoir le pneu de demain. Nous évoluons considérablement dans nos modes de management, autour de plusieurs mots-clés : la confiance, l'ouverture, la performance et la responsabilisation.

SOPHIE COMMEREUC

Nous avons précédemment évoqué la question de la qualité de vie au travail.

Sabine, ces questions ne conduisent-elles pas à flouter les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle ? Gommer ces frontières ne comporte-t-il pas un risque ?

SABINE PIOT-PRUD'HOMME

Cette transformation a commencé il y a une vingtaine d'années, avec l'arrivée des 35 heures notamment. Lorsque j'ai commencé à travailler, on m'a dit que je devais laisser mes soucis personnels à la maison et mes soucis professionnels au travail. Cette frontière n'existe plus aujourd'hui. Une fois que nous avons fait ce constat, il est difficile d'apporter des solutions. Les grands groupes ont pris un peu d'avance sur ces sujets.

Les plus jeunes nous invitent aujourd'hui à bouger plus vite. Les moins de 30 ans, avant d'avoir des enfants, ne mettent aucune frontière entre leurs vies professionnelle et personnelle. J'ai appris à mettre de moins en moins de barrières à ce type de comportements, en faisant confiance aux collaborateurs. Cependant, les managers sont-ils prêts à ces transformations ? Outre le télétravail, d'autres espaces de liberté peuvent être trouvés pour flouter la frontière

Questions – Réponses

Marie-Christine Corbier

Je suis journaliste aux Echos. Pensez-vous que les jeunes sont suffisamment préparés par l'école, du primaire à l'enseignement supérieur, au monde que vous décrivez ?

Sabine Piot-Prud'homme

Non. Pour moi, un enfant n'apprend rien d'intéressant entre le CP et son entrée dans une Grande école. Nous avons tous à cœur de réformer l'enseignement, qui ne donne pas les bons codes au primaire et au secondaire, et particulièrement au lycée, où les élèves apprennent simplement à passer le bac. De nombreux enseignants sont en attente qu'on les aide à changer les choses.

Les lycées professionnels fournissent toutefois des profils intéressants.

Hervé le Gavrian

Je pense que la curiosité est à stimuler. L'entreprise est accueillante, n'hésitez pas à y emmener des enfants pour stimuler cette curiosité, ce qui permet par la même de stimuler la confiance en soi. Ce sont des points d'ancrage qui permettent ensuite de rester debout en toute situation. La curiosité nous emmène également vers l'apprentissage. Je trouve les transformations actuelles très enthousiasmantes, et je suis assez confiant pour le futur. Nous passons du vieux monde à une renaissance.

entre vie professionnelle et personnelle. Les managers doivent faire confiance, donner confiance. Nous sommes au cœur de ce grand mouvement de société, qui s'accélère notamment par le nombre croissant de couples dont les deux membres ont les mêmes problématiques. L'égalité femmes/hommes bouscule les ressources humaines. La vie entre dans l'entreprise et doit être gérée.

SOPHIE COMMEREUC

Vous vous demandiez si les managers étaient prêts à ces transformations, de mon côté je me demande s'ils y sont préparés.

Erwann, qu'est-ce qu'un manager doit savoir demain ?

ERWANN TISON

La question du management est centrale. Le fait de pouvoir redonner du sens et reconcentrer ses salariés sur le plan professionnel est important. Il ne faut cependant pas faire du « RSE washing ». Le management de demain ne tourne pas uniquement autour d'un baby-foot et d'afterworks, mais doit recentrer les collaborateurs autour des temps de travail. L'objectif est que le travail soit rendu. Le corollaire de la responsabilité est la liberté dans ce fonctionnement. Le télétravail est un levier de productivité pour une entreprise. Il est également important d'apprendre aux managers à faire totalement autre chose que

du management, par exemple en formant un collaborateur à un autre métier s'il identifie des signaux faibles dans son emploi.

Le diagnostic de ces signaux est primordial et repose sur deux éléments : la prospective, aussi bien sur l'avenir du poste que sur l'avenir du collaborateur et le fait de voir au-delà des diplômes et des compétences techniques. Le rôle du manager doit être imaginatif et créatif.

Je souhaite par ailleurs ajouter qu'un bon technicien ne sera pas forcément manager. A l'inverse, un mauvais technicien peut être un excellent manager.

CÉCILE JOLLY

En conclusion, il me semble que vos étudiants devront apprendre à apprendre et à s'adapter aux évolutions technologiques. L'hybridation et la diversification des disciplines et des profils dans vos écoles me semblent nécessaires et à la source de l'innovation.

Il n'est pas possible que le monde numérique, scientifique et technologique, soit uniquement dirigé par des hommes et la diversité ethnique est indispensable, notamment pour favoriser la transdisciplinarité.

Enfin, je pense qu'il sera important, de développer dans les écoles de management un accompagnement au dialogue social. Un manager doit pouvoir gérer des situations diverses avec les partenaires sociaux, et doit y être préparé.

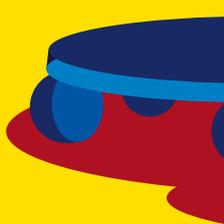


Sophie Commereuc



04

ATELIERS





Les compétences de la main ont de l'avenir

— Animé par Jean-Claude Bellanger,
secrétaire général des Compagnons du devoir et du Tour de France



JEAN-CLAUDE BELLANGER

La loi « Choisir son avenir professionnel » s'appuie sur trois piliers. Le premier est l'orientation. Elle impose notamment aux centres de formation d'afficher leur taux de réussite.

Le deuxième vise à transférer la responsabilité de la construction des diplômes de l'Education nationale aux branches, afin que ces dernières se ressaisissent des référentiels pour les faire évoluer. L'Education nationale sera toutefois toujours présente pour accompagner les branches en difficulté dans cette tâche. De cette manière, les diplômés correspondront mieux aux attentes des entreprises.

Le troisième pilier de cette réforme vise à permettre à chaque structure de formation d'ouvrir toute section correspondant à un besoin territorial. Les accords de la branche et du conseil régional ne sont désormais plus nécessaires pour créer une nouvelle section. Nous entrons donc dans une démarche concurrentielle, et chaque centre de formation devra tirer la qualité de ses formations vers le haut.

Chez les Compagnons, le savoir-être et le savoir-faire se traduisent au travers de trois grands axes : le métier, le voyage et la communauté. Un jeune doit apprendre un métier pour tenir une place dans une entreprise et gagner sa vie. Pendant les

six années d'apprentissage d'un Compagnon, celui-ci change de ville chaque année et a l'obligation de partir à l'étranger une année. L'adaptabilité devient pratiquement innée pour ces jeunes. Dans la communauté, les jeunes cohabitent et nous leur faisons confiance dès le premier jour, ce qui garantit leur autonomie.

Chacun assure une mission dans la vie de la communauté, et ce dès la première année. Certains prennent la direction d'une maison de jeunes pendant trois ans à l'issue de leur parcours. Ils connaissent donc parfaitement les attentes et les problématiques des jeunes dont ils faisaient précédemment partie. Comment les Compagnons accompagnent-ils la modernisation des compétences de la main. L'outil ou le numérique ne sont que le prolongement de la main. Nous formons les jeunes au numérique par le métier. Dans certains métiers, la robotisation a créé de l'activité et ouvert de nouveaux marchés. La numérisation n'est qu'un fait d'évolution du métier et les professionnels doivent toujours avoir de bonnes bases techniques, afin notamment de détecter les erreurs de numérisation.

La transmission des métiers par l'apprentissage est une compétence en soi. Nous sommes convaincus que l'entreprise doit être positionnée au cœur du dispositif de formation. Le maître d'apprentissage en entreprise doit être professionnalisé et valorisé afin qu'il puisse former un réel binôme dans l'accompagnement des jeunes avec la maison des Compagnons. Nous considérons que les jeunes travaillent en entreprise et vont en stage dans la maison des Compagnons. Le schéma est donc inversé par rapport aux autres structures d'enseignement. En fin de tour de France, un jeune sur deux crée son entreprise. Nous pourrions certainement construire ensemble des partenariats pour accompagner les jeunes, grâce à vos parcours d'entrepreneuriat et nos parcours techniques. L'objectif serait de créer une vraie complémentarité dans ces associations afin de développer une entreprise. Il n'est pas concevable, dans notre pays, de ne pas trouver de jeunes préparés à l'entrepreneuriat pour remplacer tous les chefs d'entreprise qui vont partir à la retraite.



**LES COMPAGNONS
ACCOMPAGNENT LA
MODERNISATION DES
COMPÉTENCES DE LA MAIN**

L'incendie de la cathédrale Notre-Dame a constitué une opportunité pour nous, en nous permettant de communiquer autour des métiers impactés.

Nous avons pratiquement doublé le nombre de jeunes dans nos CFA sur ces métiers.

Nous devons pouvoir présenter nos métiers d'hier, d'aujourd'hui et de demain grâce à des formats très courts, afin de changer leur image. Il est important de faire comprendre à tous que

choisir un métier manuel n'est pas une voie d'échec ou un choix par défaut. Nous considérons l'entreprise comme le premier lieu de formation. Nous reconnaissons toutes les compétences acquises sur le lieu de travail. Nous utilisons des outils numériques qui permettent d'évaluer les jeunes sur les six années de leur parcours, et d'identifier les difficultés éventuelles pour les accompagner. En fin de parcours, quasiment 100 % de nos jeunes sont intégrés dans l'emploi.

Questions – Réponses

Un intervenant

Vous appelez à un travail en binôme avec nos écoles. Des formations communes, des workshops, pourraient être organisés pour nourrir réciproquement les étudiants en ingénierie ou en architecture et les Compagnons.

Je perçois une très grande richesse de compétences d'être et de compréhension de l'autre dans vos formations.

Jean-Claude Bellanger

J'avais plutôt envisagé des partenariats en fin de parcours pour créer des binômes de chefs d'entreprises afin de développer des entreprises de taille moyenne. Il est en effet très facile pour un Compagnon de créer une petite entreprise, la difficulté sera de la développer.

Un intervenant

Pouvez-vous nous donner quelques éléments sur la féminisation des métiers des Compagnons ?

Jean-Claude Bellanger

Nous comptons 90 % de jeunes filles dans certains métiers, et 5 à 10 % dans d'autres. Sur les 10 000 jeunes que nous avons en formation, nous comptons environ 25 % de jeunes femmes.

Un intervenant

Vous avez souligné la tendance à diriger les étudiants qui n'ont pas de difficultés vers des filières comme les nôtres. Avez-vous identifié des leviers d'action pour limiter cette tendance ?

Jean-Claude Bellanger

Aujourd'hui, 80 000 jeunes quittent les parcours de formation de l'enseignement supérieur. Nous pourrions trouver des leviers pour rattraper certains d'entre eux, en leur proposant un projet à travers l'apprentissage. Ils sont malheureusement parfois freinés par leur entourage. Je compte notamment sur l'effet « cathédrale » et sur une meilleure communication pour changer l'image de nos métiers.

Une grande majorité de nos jeunes sont entrés après un post-bac. Ils regrettent cependant parfois d'avoir perdu du temps avec d'autres choix. Par ailleurs, il est plus facile d'apprendre un métier à 16 ans qu'à 20 ans.

Nous sommes satisfaits d'avoir des jeunes qui entrent chez nous avec un très bon niveau, cependant nous sentons bien qu'entrer dans l'apprentissage est un peu plus compliqué pour eux.

Anne-Lucie Wack

Ne serait-il pas intéressant de créer des parcours hybrides ? Nous réfléchissons depuis longtemps à un parcours structurant que nous pourrions construire avec les Compagnons. Nous n'avons pas encore trouvé la solution idéale. Nous devons faire preuve d'inventivité.

Sebastien Tran, Pôle Léonard de Vinci

Nous regroupons trois écoles à la Défense, et nous avons une réflexion dans ce sens. Nos étudiants ont certainement énormément

de choses à apprendre de l'hybridation des compétences, avec d'autres Grandes écoles, mais également avec les métiers manuels.

Anne-Lucie Wack

La solution pourrait passer par la confrontation des publics ou par la création de parcours hybrides. Nous pouvons citer l'ECAM Strasbourg, qui est construite sur le modèle d'une entreprise, avec un laboratoire de R&D, une salle de production, etc., pour mettre les étudiants en situation. Ils mélangent également un public d'ingénieurs et un public de professionnels.

Jean-Claude Bellanger

Nous nous sommes nourris de certaines réflexions pour faire évoluer la vie dans nos maisons. Nous avons des éléments à partager avec vous, notamment sur l'accueil et la vie en communauté. Nos jeunes vivent 24 heures sur 24 ensemble sans structure d'encadrement, et nous n'avons pas plus de problèmes qu'ailleurs.

Double diplôme, double compétence ?

— Animé par M'Hamed Drissi, directeur de l'INSA de Rennes et Marc Vanhuele, directeur délégué des programmes pré-expérience d'HEC Paris

M'HAMED DRISSI

La transition numérique, énergétique, industrielle, sociétale, a des effets importants en termes de besoin sur les entreprises.

Les changements que nous vivons sont durables. Par ailleurs, nous n'avons jamais eu autant d'opportunités en termes de création de valeurs et de projets.

Quelle innovation pour une meilleure gestion des risques, pour le bien-être du citoyen ? De quelles compétences avons-nous besoin pour accompagner ces évolutions ? Quelle place donner aux sciences humaines et sociales ? Quels dispositifs d'apprentissage et quel contenu ?

De fortes interactions existent entre les différents acteurs du territoire et les entreprises. Les écoles sont invitées à anticiper un certain nombre de besoins en termes de compétences : pluridisciplinarité, adaptabilité, des cursus plus diversifiés, un regard à 360°.

Nous observons également des rythmes et des pédagogies diversifiées.

L'entreprise est de plus en plus présente, à tous les niveaux, au sein de ces partenariats, de même que les acteurs du site et du territoire, voire les acteurs internationaux.

Depuis six ans, sur le site de Rennes, nous avons lancé un Master of Science développé par Rennes School of Business et l'INSA Rennes, autour de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Les objectifs de ce MSc sont d'acquérir l'esprit d'entreprendre et d'innover. Il regroupe les compétences de l'école d'ingénieurs et d'une business school, ainsi que les apports de tous les acteurs du territoire. Trois ou quatre entreprises sont créées chaque année par les étudiants qui suivent ce MSc.

Le deuxième exemple concerne une hybridation totale. INSA et Sciences-Po Rennes, travaillent ensemble pour préparer de nouveaux cadres. Ces jeunes entrent dans ce cursus dès la première année après le baccalauréat, avec un cycle partagé entre les deux écoles.

MARC VANHUELE

Nous proposons actuellement entre 30 et 40 exemples de doubles diplômes. Ces diplômes suivent généralement trois logiques : l'image, la complémentarité et la sélectivité.

Nous devons davantage aller vers des diplômes communs que vers les doubles diplômes.

Il est beaucoup plus intéressant d'évoluer vers des cursus plus construits. La proximité géographique entre les établissements est importante.

Les premiers doubles diplômes ont été créés dans une volonté d'internationalisation de l'école en Europe, puis dans le monde.

L'interdisciplinarité, qui n'était qu'un critère parmi d'autres, est aujourd'hui essentielle dans la création d'un double diplôme.

Un certain nombre de choix doivent être réalisés : payant/gratuit ; reconnaissance des crédits ; année en plus ou pas ; même discipline ou deux disciplines ; en France ou à l'étranger.

A la vue de ce constat, nous nous sommes posé un certain nombre de questions :

- impact des regroupements territoriaux ?
- intérêt d'aller vers des diplômes communs ?
- quelle hybridation ?
- durée de nos programmes ?
- inflation ou diversification ?

Nous devons aussi écouter nos étudiants pour innover.

Questions – Réponses

Constantin Foreau,
président du BNEI

Des étudiants qui ont une formation dans un domaine viennent à HEC ou d'autres écoles pour bénéficier du nom de l'école. Est-ce qu'on n'arrive pas à un abus de vouloir juste porter une marque ?

M'Hamed Drissi

Les entreprises sont à la recherche de compétences humaines et comportementales plutôt que d'une marque. Qu'en est-il des Mastères Spécialisés ?

Les recruteurs restent évidemment attachés à certaines marques, du fait peut-être de réseaux influents. Nous déconseillons aux élèves ingénieurs de faire une deuxième école d'ingénieurs, sauf si elle permet d'acquérir une réelle plus-value.

En ce qui concerne les Mastères Spécialisés, nous cherchons à avoir une population diversifiée, mais surtout des diplômés qui sont dans une démarche de formation tout au long de la vie. Lorsque la mixité est réellement présente, la dynamique est généralement bonne. Ces cycles assez courts produisent une réelle avancée sur le plan de l'expérience, des compétences, voire de la maturité.

Un intervenant

Nous voyons bien une évolution vers les programmes joints

entre deux écoles. Je me pose la question de la reconnaissance des diplômes d'un programme joint par deux écoles qui relèvent de deux ministères différents.

Philippe Monin, *directeur académique de l'emlyon Business School*

Nous avons construit un diplôme joint avec l'Ecole Centrale et nous n'avons pas réussi à avoir une reconnaissance de nos deux tutelles.

Eric Gherardi,
ESM Saint-Cyr

Saint-Cyr a fait reconnaître son diplôme par un grade du ministère de l'Enseignement supérieur, alors qu'elle fait partie du ministère de la Défense. Le diplôme conférant grade peut donc être un moyen pour une école hors ministère ES d'accéder à des partenariats.

M'Hamed Drissi

La solution passe souvent par l'hybridation.

Olivier Maillard, *directeur de l'ESDES*

Nous essayons de résoudre cette problématique. Nous avons notamment entrouvert la porte pour reconnaître des masters qui ne sont pas majoritairement en gestion. Vos témoignages amènent selon moi une question : comment l'hybridation est-elle réalisée ?

L'hybridation doit se faire dans le corps pédagogique, et nous ne devons pas laisser la construction aux



étudiants. La difficulté est de faire travailler ensemble des corps professoraux qui n'ont pas cette habitude.

M'Hamed Drissi

Je peux citer l'exemple de la filière hybride INSA/Sciences-Po, dans laquelle nous réalisons toutes les étapes ensemble : le recrutement, la construction du programme, les séquencements et l'organisation. Cette expérience est jeune et prometteuse.

Marc Vanhuele

Le rôle des directeurs scientifiques est de responsabiliser les individus avec des objectifs, un suivi, etc.

Tamym Abdessemed,
directeur général de l'ISIT Paris

Cette phase de gestation commune n'a pas beaucoup existé jusqu'à présent. Elle risque d'être coûteuse pour nos établissements.

M'Hamed Drissi

Nous avons besoin d'équipes préparées de cette manière. Ce fonctionnement a bien évidemment un coût,

cependant je préfère monter en compétences et en qualité.



SAINT-CYR A FAIT RECONNAÎTRE SON DIPLÔME PAR UN GRADE DU MESRI, ALORS QU'ELLE FAIT PARTIE DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Un intervenant

La culture de l'école est également importante. Il est difficile de construire un parcours cohérent avec deux écoles qui n'ont pas du tout la même culture. Il est alors difficile pour les enseignants-chercheurs de s'impliquer.

Marc Vanhuele

Pour moi, le plus difficile réside dans la formalisation et le partage des coûts, ainsi que tous les aspects administratifs.

Anne-Laure Pocquet,
Carrefour

Quelle a été la place de l'entreprise dans les choix

Questions – Réponses

de doubles diplômes, et quelle place lui sera laissée demain ?

M'Hamed Drissi

En ce qui concerne les écoles d'ingénieurs, l'entreprise est complètement associée à la démarche. Pour innover, nous avons besoin du soutien des entreprises.

Eric Carlier, conseil en développement en enseignement supérieur

Des études ont-elles été réalisées sur la valeur ajoutée de ces formations double diplômantes ? L'étudiant s'orienté-t-il vers une carrière plutôt qu'une autre ? Ces filières représentent-elles un accélérateur de carrière ?

Un intervenant

La mutualisation va-t-elle

jusqu'à la création d'offres de formation continue en commun ?

Joël Courtois, directeur général de l'EPITA

J'essaye de mettre en place un double diplôme depuis des années sans succès. Il y a quelques années, les étudiants allaient faire un double diplôme aux USA pour y travailler ensuite, ce qui n'est plus nécessaire aujourd'hui.

Notre travail ne devrait-il pas être de les préparer à revenir le faire après, quand il y a un véritable besoin ?

M'Hamed Drissi

En ce qui concerne la formation continue, le Mastère Spécialisé est une voie qui peut être choisie tout au long de la

vie. Il peut être réalisé en alternance.

Nos étudiants ont quasiment tous un CDI six mois après leur double diplôme. Le premier emploi n'est donc pas problématique. En revanche, le double diplôme est un accélérateur pour la suite de la carrière et le double diplôme international un réel atout.

Michel Le Henaff, directeur des études de Bordeaux SciencesAgro

Nous avons des ingénieurs agro avec une double compétence viticole. Nous avons créé un double diplôme avec une réelle plus-value pour l'employabilité des étudiants.

Nous avons développé un programme pour des

personnes en reconversion sur trois années. La double diplomation accompagne bien cette reconversion.

M'Hamed Drissi

Nous poursuivons la recherche sur les modèles d'organisation, les rythmes, les partenariats, etc. Nous devons avancer collectivement dans cette voie. Nous avons besoin de faire travailler nos équipes ensemble pour offrir cette agilité aux étudiants.

Marc Vanhuele

Notre modèle économique arrive au bout de ses limites. Nos étudiants vont devoir réinventer le monde et créer de nouveaux modèles de société et aucune école ne peut répondre seule à ces défis.



Soft skills : l'expérience de l'école W

— Animé par Julie Joly,
directrice du centre de formation des journalistes



JULIE JOLY

Je suis diplômée d'HEC et j'ai travaillé pendant 15 ans comme journaliste en presse écrite. J'ai donc effectué un métier pour lequel je n'ai pas été formée, mais j'ai mobilisé un certain nombre de compétences apprises pendant ma formation. J'ai ensuite rejoint le CFJ, école associative de journalisme dans laquelle la formation est axée essentiellement sur la pratique.

J'ai alors eu l'idée de créer W, une école post-bac, pour trois raisons :

- répondre à des demandes de recruteurs qui étaient intéressés par des candidats pour des métiers autres que le journalisme
- trouver des talents différents
- appliquer la pédagogie du CFJ, qui parvient à transformer en deux ans les profils académiques en professionnels d'un métier en perpétuelle mutation, à d'autres métiers.

Nous accueillons des étudiants qui ont entre 16 et 23 ans en première année, et qui, pour la plupart, ne savent pas ce qu'ils veulent faire. Le critère principal de recrutement est l'engagement.

En première année, nous avons 90 étudiants, avec une répartition parfaitement équitable entre filles et garçons, dont 60 % viennent du bac et 40 % viennent d'universités.

Nous avons travaillé avec l'école danoise Kaospilot pour dessiner la pédagogie de l'école. Les soft skills ne sont pas des compétences faciles à enseigner. L'esprit W consiste à enseigner aux étudiants des compétences globales basées sur trois axes : les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être. Lorsque nous accueillons nos 90 étudiants à la rentrée, nous réalisons un exercice que je vais vous proposer aujourd'hui.

Les participants sont invités à se positionner deux par deux face à face et à dessiner, chacun son tour, le portrait de l'autre en lui posant des questions, en le regardant dans les yeux.

Trois personnes sont invitées à se présenter devant les participants avec leur portrait, précisant ce que ce portrait raconte d'eux. L'objectif de cet exercice est de créer une alliance entre les participants. Les étudiants peuvent être très différents, mais ils peuvent être des alliés et se faire confiance. Cet exercice permet également d'autoriser l'imperfection et l'amusement.

Dans notre pédagogie, la co-construction est également essentielle.

Nous travaillons également avec des arches pédagogiques, qui sont composées de plusieurs éléments :

- pourquoi avons-nous créé cette école (« why ») ?
- qu'obtenons-nous à la fin de cette école ? (« what ») ?
- comment parvenons-nous à ce résultat (« how ») ?

A chaque étape, il est important que les étudiants fassent le point sur ce qu'ils ont fait auparavant et pourquoi ils sont là. **L'objectif est que les élèves ne perdent pas le sens de leurs études.**

Nous utilisons également le cercle d'apprentissage. La première phase est de fixer l'objectif central de la mission. Nous dessinons ensuite un cercle autour de cet objectif avec plusieurs étapes :

- l'action, l'expérience, suivie d'un débriefing
- la réflexion pour remettre en perspective l'action
- l'apprentissage des éléments manquants
- la définition de l'étape suivante dans l'objectif du diplôme.

UN INTERVENANT

Je suis membre de l'Ecole des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN). Nous devons assurer des compétences de leadership, sociales et de communication à nos élèves. La difficulté est de savoir de quelle manière nous pouvons mesurer et objectiver ces qualités.

JULIE JOLY

L'important est d'arriver à recruter des candidats qui ont envie d'essayer.

Nous faisons état aujourd'hui de nombreuses réussites :

- de très nombreuses entreprises recrutent nos étudiants, les profils et cet état d'esprit les intéressent donc
- nous travaillons en partenariat avec de nombreuses écoles
- l'attachement des élèves à l'école est important : nous leur offrons un espace d'apprentissage qui leur donne envie d'apprendre
- nous avons gagné la confiance des parents de nos étudiants, avec qui nous échangeons beaucoup.

Nous faisons également face à des difficultés :

- nos élèves ont des niveaux très différents à la sortie de l'école
- nous n'avons pas réussi à créer un niveau d'exigence suffisant en anglais
- garantir un certain niveau de français nous a obligés à faire passer des certificats

- nous avons des difficultés à trouver des intervenants adaptés
- imposer une autorité est difficile dans le contexte que nous avons mis en place
- nous souhaitons apprendre aux étudiants à travailler ensemble dans un objectif concret.

UN INTERVENANT

Vous avez un mode de fonctionnement qui n'est pas forcément applicable dans les établissements publics. Avez-vous été confrontés à des demandes pour proposer une pédagogie plus « mixte » entre rigidité et flexibilité ?

JULIE JOLY

Notre pédagogie ne fonctionne que si elle implique cette mixité. Si elle paraît souple, je précise que nous suivons un cadre, même si nous n'avons pas les mêmes contraintes que dans d'autres univers.

Nos élèves savent qu'ils ne savent rien et qu'ils ont besoin des professeurs. Travailler en projets mixtes avec l'université par exemple fonctionne très bien, à condition que chacun accepte d'avoir des élèves très différents dans la même salle. L'absence de jugement est fondamentale dans ce contexte.

Le CFJ avait de nombreux défauts et qualités. Nous avons créé l'école W en parallèle, ce qui a permis notamment de faire évoluer le CFJ. Créer un espace, à côté d'une institution, pour expérimenter, former des intervenants, attirer de nouveaux profils et dénicher de nouveaux talents est possible.



NOS ÉLÈVES SAVENT QU'ILS NE SAVENT RIEN ET QU'ILS ONT BESOIN DES PROFESSEURS.





**L'OBJECTIF EST
D'APPLIQUER CES
SOFT SKILLS DANS
LES DOMAINES DE
COMPÉTENCE DE
CHACUNE DES ÉCOLES.**

NELLY ROUYRES, pôle Léonard de Vinci

Le pôle Léonard de Vinci, regroupe trois écoles sur le même site (ingénieurs, management et digitale). Nos 6 500 étudiants apprennent des soft skills du début à la fin de leur cursus. Lorsque nous mettons en place un projet, nous le faisons à grande échelle, et nous y faisons se rencontrer les élèves des trois écoles.

A partir de la quatrième année, nous faisons passer des tests de personnalité et de compréhension de leur mode de fonctionnement à nos étudiants, qu'ils exploitent ensuite dans leurs projets techniques.

L'objectif est d'appliquer ces soft skills dans les domaines de compétence de chacune des écoles.

JULIE JOLY

L'essentiel est que les apprentissages des soft skills s'immiscent dans tous les domaines, sans quoi ils ne fonctionnent pas.

UNE INTERVENANTE

Du fait de notre histoire et de notre ADN, même si nous ne sélectionnons pas les étudiants en fonction de leurs soft skills, ils en ont l'appétence. Ils viennent aussi chez nous pour ces dimensions.

JULIE JOLY

Depuis deux ans, les étudiants de l'école participent au recrutement de la promotion suivante. Mon objectif final est de déléguer complètement le recrutement aux étudiants. Le fait est, qu'ils n'entrent pas dans une démarche de reproduction sociale, ils cherchent davantage des personnalités authentiques. Ils voient en effet des éléments qui nous échappent.

UNE INTERVENANTE

Nos jurys de sélection comprennent des personnes qui savent détecter si la personne sera en capacité d'évoluer. Je me demande si les étudiants le sauront également.

JULIE JOLY

Quatre ou cinq étudiants qui se penchent ensemble sur le recrutement des futures promotions est intéressant vis-à-vis de l'état d'esprit de l'école et de l'évolution des étudiants.

Les élèves doivent aussi savoir ce que font les autres. L'objectif est de les amener à assumer ce qu'ils ne savent pas et ne pas en avoir peur. J'ai également découvert la diversité des parcours au sein d'une même école, ainsi que l'absence de hiérarchie entre ces parcours. Au cours de leur scolarité, chaque étudiant sera utile à quelqu'un d'autre ou au projet collectif. Notre objectif est donc de recruter la plus grande diversité possible de profils.

Parmi les étudiants sortant de l'école W, 20 % travaillent dans la communication d'entreprise, 20 % travaillent ou poursuivent leurs études dans le journalisme et 20 % poursuivent leurs études dans le management ou l'innovation. Les six étudiants primés par les félicitations du jury l'année dernière ont impliqué la création de projets divers et voués à se développer. Deux d'entre eux ont rebondi à Sciences Po. Les étudiants mènent donc des projets à l'école dans la perspective de l'étape suivante.

UN INTERVENANT

Comment jugez-vous de l'aptitude de vos étudiants à être diplômés s'ils n'ont pas tous le même niveau à la fin du cursus ?

JULIE JOLY

Les étudiants sont évalués tout au long de l'année et déposent un certain nombre de projets qui sont évalués sur les trois critères précédemment cités.

Ils passent également des partiels pour évaluer ce qu'ils ont retenu des différents enseignements. Lors du jury final, les étudiants doivent nous rendre un book présentant dix projets, dont un chef d'œuvre (projet final). Sur chacun de ces projets, ils doivent nous décrire ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ont appris et ce qu'ils ne referaient pas.

Nous pouvons nous demander comment ce que nous apprenons à l'école W pourrait servir à d'autres écoles.

05

**STAND-UP
ET DEEPTECH**



Stand-up de 3 étudiants

« L'emploi de mes rêves »

INTERVENANTS

- **Himae Guigne**, étudiante de SIGMA Clermont
- **Arthur Gadenne**, étudiant d'AUDENCIA
- **Jacob Durand**, étudiant de l'ENSASE

HIMAE GUIGNE, SIGMA CLERMONT

J'ai intégré l'école d'ingénieur SIGMA après une classe préparatoire.

J'ai toujours voulu être ingénieure aéronautique. Le métier d'ingénieur test et validation permet de valider un projet de sa conception à sa réalisation. Il comprend aussi bien l'aspect technique que pratique.

Nos générations ont une carrière beaucoup moins linéaire que celle de nos parents. J'ai la volonté d'être en constante évolution et l'entreprise dans laquelle je vais me trouver devra me permettre de changer de poste régulièrement.

Aujourd'hui, l'aéronautique est un secteur en plein essor. La forte augmentation de production de CO2 et de la pollution nous impose une réflexion. La plupart des ingénieurs se questionnent sur « pour qui et pourquoi ? » ils travaillent.

Les valeurs que je recherche dans une entreprise sont des valeurs sociales. Je cherche une entreprise qui lutterait contre toute forme de discrimination, dans un esprit ouvert.

Un autre point important concerne le sujet de l'environnement. L'entreprise rêvée doit développer des solutions non polluantes, et chercher à réduire sa consommation d'énergie ou ses déchets.

Le fait de ne plus être définie uniquement par ma profession est également un point important pour moi. Je souhaite pouvoir concilier ma vie professionnelle et ma vie personnelle. L'entreprise doit également me permettre une



formation continue. Je souhaite également travailler dans un véritable climat de confiance. L'objectif est de ne pas intégrer l'entreprise simplement pour une image de marque. Cette volonté se démarque peut-être vis-à-vis des précédentes générations. Nous avons la volonté d'aller plus loin et de relever de plus en plus de défis.



ARTHUR GADENNE, AUDENCIA

Je suis actuellement en master 2 Management des politiques publiques chez Audencia. Deux maîtres mots me guident aujourd'hui : la confiance et la responsabilité. La confiance en soi, en les autres, mais également dans l'entreprise.

Je ne supporte pas les process de recrutement en 18 étapes et 14 sous-étapes. Dans ma conception un peu candide, je me dis que si chaque maillon de cette chaîne de recrutement se faisait confiance, deux entretiens seraient sans doute suffisants.

Mes attentes vis-à-vis du cadre de l'entreprise concernent la souplesse et l'adaptabilité. Le cadre qu'on va me donner me permettra de m'impliquer et de m'amuser. Je suis un fervent défenseur du nomadisme, qui est beaucoup plus flexible que le télétravail.

J'ai aussi besoin d'avoir des équipes avec lesquelles je vais bien m'entendre. Je pense que nous pouvons matérialiser cette entente au travers de valeurs communes que pourrait rechercher l'entreprise.

JACOB DURAND, ENSASE

Je suis venu ici pour vous demander d'accepter d'avoir tort et de vous remettre en question. Je suis étudiant en M2 de l'école d'architecture de Saint-Etienne. Je pourrais vous parler des heures du métier d'architecte, mais partons du principe

qu'il est un technicien chargé de la conception d'un bâtiment. La question centrale à prendre en compte est celle de l'habitat. Pour cela, l'architecte travaille avec de nombreux acteurs. L'école d'architecture n'apprend pas à construire, elle apprend à apprendre.

Cette pédagogie permet de toujours se poser la question du « et si... ? ». Elle favorise l'innovation, le progrès, et permet d'améliorer le quotidien de chacun.

Vous avez tous été portés par ce courant qui nous donne l'impression qu'on peut renverser le monde. Notre génération va devoir s'atteler à la problématique du climat. Nous devons travailler à faire graviter autour toutes les autres questions. Le bâtiment est un secteur qui pollue énormément. J'ai envie de construire autrement qu'en béton, et c'est ce que j'ai fait dans mes études. Mes professeurs sont pétris de leur expérience et refusent les projets de construction dans un autre matériau que le béton. L'expérience est incroyable, mais peut aussi être dangereuse.

Les propositions que j'ai portées ne sont pas parfaites, mais je propose à mes professeurs de réfléchir autrement, pas forcément pour dire que j'ai raison, mais pour ouvrir le dialogue.

Je suis donc venu ici pour vous demander d'accepter d'avoir tort, de vous remettre en question. La véritable innovation ne sera pas de surpasser celle d'aujourd'hui, mais de s'adapter aux conséquences de celle d'hier.



La deeptech

— Pascale Ribon,
directrice deeptech de BPI France

PASCALE RIBON

Je ne vais pas vous refaire toute l'histoire des révolutions industrielles, mais nous avons vécu la logique de la production de masse, dont les industries actuelles ont hérité l'organisation, les moyens, la segmentation, etc. Nous avons ensuite vécu la montée en puissance des technologies et de l'électronique. Dans cette période, nous avons vu baisser les coûts d'accès à la technologie. Le monde est devenu un village, avec la possibilité de fabriquer partout dans le monde, et la montée en puissance de modèles plus agiles. Le modèle des start-ups a commencé à devenir visible.

Au début des années 2000, c'est la révolution des smartphones. Cette évolution sociétale a permis la montée en puissance de l'individualisme et l'effondrement de toutes les croyances collectives. Dans cette évolution, l'accès à la connaissance, à la technologie et au capital devient très facile, ce qui impacte les établissements d'enseignement.

Dans ce monde, la rapidité et la réaction deviennent clés. La planification du développement d'une filière ne fonctionne plus. Cette révolution liée au numérique va changer tous nos écosystèmes économiques d'entreprises et entraîne le développement d'un écosystème autour de la start-up, qui devient un acteur clé du système de développement. Elle se crée facilement et partout, en se basant sur l'énergie de quelques personnes, sans risque trop



important tout en représentant des possibilités de rentabilité.

Ces start-ups sont également porteuses de la figure des nouveaux héros. Elle correspond à une réelle valeur, socialement comme économiquement.

L'étape suivante du développement de cet écosystème, majoritairement basé sur le numérique, est celle de la deeptech, c'est-à-dire la modélisation de la recherche mondiale dans cette dynamique. Cette étape est possible du fait de l'évolution importante de la recherche ces dernières années.

Une période s'ouvre avec la possibilité de régénérer le tissu économique avec les start-up et la deeptech.

Côté sciences et technologies, la France est plutôt bien placée. Nous avons une recherche de très grande qualité et une très bonne culture technologique. En revanche, nous avons une culture insuffisante du business.



LES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE QUI ONT ÉVOLUÉ LE PLUS RAPIDEMENT SONT LES ORGANISMES DE RECHERCHE ET LES ÉCOLES, DU FAIT NOTAMMENT DE LEUR TAILLE PLUS RÉDUITE QUE CELLES DES UNIVERSITÉS.



**EN FRANCE,
5 MILLIARDS
D'EUROS SONT
INVESTIS CHAQUE
ANNÉE EN CAPITAL-
RISQUE**

Dès la fin des années 1990, des outils ont été mis en place, la culture de l'entrepreneuriat a nourri nos universités. Dans cet environnement, les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche qui ont évolué le plus rapidement sont les organismes de recherche et les écoles, du fait notamment de leur taille plus réduite que celles des universités. Du côté des start-up, certains disent que la France est partie un peu tard, mais elle compte actuellement entre 10 000 et 15 000 start-up, dont 10 % sont basées sur des technologies de rupture. Beaucoup de jeunes investissent dans ces projets, en revanche les femmes y sont très peu nombreuses, et ont généralement des difficultés à lever des fonds. De nombreuses écoles ont créé leur incubateur. La moyenne d'âge des créateurs de start-up est toutefois plus proche des 40 ans que des 25, cependant les équipes sont souvent composées de jeunes. Plus de 300 accélérateurs et incubateurs existent aujourd'hui en France. Le mouvement s'appuie également sur un fort soutien politique avec le label de la French Tech. Cet écosystème permet aux créateurs de ces entreprises d'être soutenus. En France, 5 milliards d'euros sont investis chaque année en capital-risque (2^e position en Europe derrière l'Angleterre). Aujourd'hui, la compétence financière existe, mais elle doit progresser dans le domaine technique. Ces éléments sont très positifs, cependant nous constatons une réelle difficulté à faire croître ces entreprises. Trois facteurs limitants ont été identifiés : le manque de capacité à faire des levées de fond importantes, le manque de compétence des équipes dirigeantes pour

faire croître une entreprise, ce qui doit nous interroger sur ce que nous proposons dans nos écoles, et le manque de maturité des grands groupes, qui n'ont pas forcément de stratégie de rachat de start-up.

Le plan Deeptech a été lancé avec énormément de moyens, en direct vis-à-vis des start-up, déployés par BPI France. Il s'agit d'un changement de stratégie dans une logique de foisonnement. Cet ensemble d'actions vise à financer les start-up basées sur des technologies de rupture (bourse, investissements en fonds, accompagnement, etc.), à accompagner l'écosystème (incubateurs et accélérateurs) et à appuyer un changement de culture auprès des chercheurs. Un bon chercheur n'est en effet pas forcément un bon entrepreneur. Nous avons lancé une grande tournée Deeptech sur les campus pour faire se rencontrer les chercheurs et les entrepreneurs. Tous les établissements d'enseignement supérieur ont leur rôle à jouer pour favoriser ces rencontres.

Beaucoup de vos étudiants travailleront dans des start-up. Ils doivent donc être préparés à cette expérience, le travail en petite équipe, en transverse, la polyvalence, ou encore la compréhension des différents aspects de cet écosystème.

Il est également important pour les candidats à un emploi dans une start-up de bien connaître le monde de la recherche.

Les métiers d'interface sont également très importants et font le lien entre toute cette connaissance et tous les acteurs de cet écosystème. Nos étudiants ne sont pas forcément bien préparés à ces métiers. Il faut aller chercher de la compétence dans les SHS par exemple.



06

CLÔTURE



Synthèse et clôture

— Anne-Lucie Wack, présidente de la CGE



Une question clé a été posée par Gérard Pignault, directeur général de CPE Lyon pour lancer la table ronde n°1 de ce congrès : les discours sur les grandes mutations, les évolutions, se traduisent dans les faits et les choix effectifs ? n'y a-t-il pas un delta entre discours et réalité selon la loi d'action de masse revisitée par Gérard Pignault, qui dirait que « le produit de ce qu'on dit par ce qu'on fait est constant » ? Ou au contraire changeons-nous vraiment ? Et de toute évidence à l'issue de ces deux jours de congrès la réponse est « oui, cela bouge et cela bouge même très vite ».

Je vous propose de retenir de ces deux journées d'interventions et d'échanges, 4 grands points sur ces évolutions :

- **sur l'évolution des métiers et la transformation des compétences** : plutôt que de parler de disparition ou

d'apparition, il convient de parler de **transformation permanente** des métiers et des compétences. Sur la transformation des compétences, nous avons beaucoup évoqué les soft skills, qui sont de plus en plus demandées par les recruteurs, et notamment les compétences numériques qui sont partout ; intelligence artificielle, data, expérience utilisateur etc. Nous avons évoqué lors du congrès 2018 la difficulté d'identifier et d'évaluer ces soft skills : curiosité et créativité, capacité à apprendre, à changer et à s'adapter, ... Dans un monde qui change très vite, une compétence a maintenant une durée de vie estimée à 5 ans, et l'individu doit être capable d'apprendre tout au long de sa vie. Ce sera d'ailleurs le thème du colloque organisé par la CGE à l'ESCP Business School, le 2 avril 2020.

- **sur les stratégies de recrutement des entreprises** : nous avons vu à quel point elles changent en termes de rapidité, dans un contexte où les entreprises s'arrachent les diplômés, mais aussi dans leurs modalités avec par exemple des partenariats avec des sociétés de technologies de l'information pour recruter, ou dans leurs finalités, avec notamment une stratégie générale de diversification des profils. Nous avons également évoqué l'inversion du positionnement

– aujourd'hui c'est le candidat qui choisit son entreprise, ce qui conduit l'entreprise à se placer dans une logique de séduction. Le candidat cherche le projet, le sens, des nouveaux modes de management, mais aussi la qualité de vie (et pas seulement au sein de l'entreprise). Les entreprises doivent donc de ce point de vue, être attractives et inventives. Elles deviennent des centres de vie pour répondre aux attentes de leurs jeunes collaborateurs, mais également pour les fidéliser. Nous avons également noté un enjeu particulier sur les métiers et compétences en tension, pour lesquels les Grandes écoles devront former plus de diplômés pour répondre à une demande grandissante des entreprises.

- **sur les attentes des étudiants et des jeunes diplômés** : nous l'avons vu lors des « stand up » des 3 étudiants, mais aussi au cours des différents ateliers et tables rondes, les jeunes étudiants et diplômés demandent « qu'on les écoute et qu'on leur fasse confiance ». Ils souhaitent un cadre de travail souple et flexible, dans lequel ils pourront s'épanouir et qui s'adapte à leur mode de vie. Ils sont adeptes du nomadisme et en recherche de nouveauté et d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Ils souhaitent également pouvoir intégrer dans leur quotidien professionnel des valeurs et des enjeux sociaux,

et un employeur qui « accepte d'avoir tort et accepte le dialogue ».

• **sur la transformation des Grandes écoles face à ces évolutions** : les débats ont montré que nous sommes tous très mobilisés sur la question. Qu'il n'y a pas de solution unique même si l'on note des évolutions de fond en termes de soft skills, de numérique, de personnalisation et d'hybridation des cultures et des parcours, de doubles diplômes,

etc. Les écoles ne forment plus seulement à l'entreprise, ou à des métiers, elles doivent former à l'évolution de la société.

Je souhaite remercier notre animateur étudiant à Sciences Po, qui a mené de main de maître durant ces deux journées, ainsi que toute l'équipe CGE pour l'organisation de ce congrès 2019 et bien entendu, tous les intervenants et animateurs qui ont mené et enrichi les débats.

« Plutôt que de parler

de disparition ou d'apparition

des métiers, il convient

de parler de transformation

permanente »







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)





Conférence des grandes écoles
11, rue Carrier-Belleuse ■ 75015 Paris
tél : 01 46 34 08 42
info@cge.asso.fr ■ www.cge.asso.fr
🐦 @ConferenceDesGE