

ACTES  
**CONGRÈS  
ANNIVERSAIRE**

13 ET 14 MARS 2023

1973-2023

**50** ANS



CONFÉRENCE DES  
**GRANDES  
ÉCOLES**





06

page

**Introduction**



10

page

**L'excellence des  
Grandes écoles**



66

page

**La voix  
des étudiants**



76

page

**Les Grandes  
écoles actrices  
à impact  
de leur  
écosystème**

— **sommaire**



28

page

**L'ouverture  
à tous les talents,  
au cœur du projet  
des Grandes écoles**



48

page

**Les Grandes écoles  
à la croisée  
des changements  
des modèles de  
développement**



90

page

**L'ouverture  
internationale**



110

page

**La parole  
des présidents  
de la CGE**

— **sommaire**

# Intervention de Jean-Marc Sauvé,

vice-président honoraire du Conseil d'Etat, président de la fondation Cité Internationale Universitaire de Paris



Monsieur le président,  
Mesdames, Messieurs,

Je suis heureux, en ma qualité de président de la Cité Internationale Universitaire de Paris, de vous accueillir à la Cité à l'occasion du Congrès Anniversaire de la Conférence des grandes écoles.

Pour dire la vérité, nous étions, je crois, faits pour nous rencontrer.

Car ce qui nous réunit, c'est la quête de l'excellence : l'excellence de notre modèle d'enseignement supérieur, si souvent vilipendé par pur masochisme, mais que vous incarnez particulièrement ; l'excellence aussi de la détection des potentiels et de la formation intellectuelle et professionnelle, mais aussi plus largement humaine, de nos élites, auxquelles vous apportez une contribution éminente ; l'excellence encore de programmes qui misent sur l'acquisition de savoirs, leur application concrète, l'ouverture disciplinaire et intellectuelle, l'attention à tous les questionnements émergents et le développement de la créativité.

Ce qui nous réunit en définitive, ce n'est pas la nostalgie du passé, même si vous célébrez votre 50ème anniversaire et si nous nous apprêtons, de notre côté, à fêter notre centenaire ; ce qui nous réunit, c'est le goût et la fierté d'une excellence française dans le champ du savoir tournée vers un monde en construction et ouverte sur l'international ; c'est aussi la volonté d'aller de l'avant, d'actualiser et de développer l'ensemble des atouts que nous portons.

Ces ambitions communes étant rappelées, qui sommes-nous plus précisément à la Cité Internationale ? Nous sommes les acteurs d'un projet utopique né au lendemain de la Première Guerre mondiale sur 34 hectares d'anciennes fortifications déclassées à la suite de l'évolution de l'art de la guerre. Ce projet entend concourir à la promotion internationale de notre enseignement supérieur, mais aussi, bien au-delà, il entend contribuer à la construction d'un monde de paix en misant sur la rencontre et le dialogue des cultures et

des civilisations, en jouant la carte de l'échange et du débat et en partageant des références communes comme la tolérance, le respect de la dignité de la personne et celui de la liberté individuelle.

Nous entendons aussi développer le dialogue interdisciplinaire au sein des maisons et sur le campus, qui est l'une des clefs du développement des savoirs et de la compréhension réciproque.

Ce que je vous expose serait des mots vides de sens si nous n'accueillions pas aujourd'hui dans nos 43 maisons, dont 28 maisons de pays, environ 6500 résidents de tous horizons, cultures, religions et traditions provenant de plus de 150 pays : 20% sont français, 25% européens non français ; 55% sont, dans des proportions voisines, africains, américains et asiatiques. Pour favoriser l'ouverture et prévenir le repli et l'entre-soi, nous avons édicté la règle dite du « brassage » : chaque maison de pays ne peut accueillir plus de 70% de nationaux de ce pays. Par ailleurs, toutes les disciplines, même artistiques, sont

présentes sur le campus; cette diversité nous permet de disposer à tout moment de chœurs et d'orchestres, mais aussi d'organiser de multiples événements, comme l'Université de la paix qui se déroule en ce moment-même sur le thème de l'urgence et de la justice climatiques.

Tous nos résidents vivent ici dans l'harmonie, y compris des communautés qui sont en grave tension, voire se déchirent, dans leurs pays d'origine. La coexistence des cultes est paisible. Le Nord et le Sud global font mieux que cohabiter : ils débattent et parfois fraternisent, voire plus. La Cité est un laboratoire de paix.

Nous cultivons aussi une tradition de solidarité et d'accueil des exilés : avant 1940, les Arméniens et les Espagnols ; plus récemment les Afghans et les Syriens ; depuis un an, les Ukrainiens. Nous avons créé au printemps dernier une maison de l'Ukraine, virtuelle car il n'existe pas de bâtiment dédié, mais bien réelle, car nous accueillons dans nos maisons des réfugiés ukrainiens auxquels nous

avons dédié un programme d'accueil et de soutien financier, social, linguistique... qui est également ouvert aux Ukrainiens résidant hors de la Cité en Île-de-France. A cette fin, nous avons levé près de 500 000 € de mécénat.

La Cité Universitaire n'est pas un projet à l'arrêt : d'ici 2025, nous aurons construit dix nouvelles maisons, soit 1800 logements supplémentaires pour les étudiants et les chercheurs internationaux. La réalisation de ce programme est très avancée. La Maison de la Chine et la Maison d'Égypte ouvriront cette année. Nous avançons sur le projet de construction d'une Maison de l'Europe sur la dernière parcelle de terrain disponible. Cette maison permettra de proposer un logement aux ressortissants des pays d'Europe centrale et orientale qui ne disposent pas d'une maison sur le campus et de développer de nouvelles coopérations universitaires, scientifiques et culturelles.

Nous ne dispensons certes pas d'enseignement à la Cité internationale, ce qui nous rend modestes. Le premier

déterminant de l'attractivité, notamment internationale, de la France est et restera l'excellence académique dont les écoles que vous représentez comptent parmi les meilleurs porte-drapeau. Mais la Cité apporte sa pierre à cet effort d'attractivité: elle propose une expérience de vie et de partage, l'accompagnement et le soin des personnes, le soutien à l'engagement, l'ouverture à de nouveaux savoirs et aux cultures du monde et la vigilance sur des questions telles que le développement, les droits humains, la crise de la démocratie, la transformation numérique ou le dérèglement climatique. Autant de sujets qui sont, de manière très légitime, au centre des préoccupations de nos – comme de vos – publics étudiants. Nous nous efforçons d'apporter des réponses concrètes à ces attentes autour de projets et d'initiatives novateurs qui mobilisent pleinement notre communauté. C'est ainsi que nous participons à l'attractivité internationale des établissements

d'enseignement supérieur en Île-de-France.

Nous prenons également notre part dans la dynamique engagée pour développer les alliances universitaires européennes. Il existe aujourd'hui 41 alliances de ce type incluant 280 établissements d'enseignement supérieur. Des partenariats prometteurs ont été noués entre plusieurs maisons de la Cité et des alliances universitaires, et la Cité se positionne comme un lieu d'accueil de ces alliances. Il est évident que ces nouveaux modèles de coopération permettront de faire progresser les savoirs et les pratiques, d'apporter des réponses plus efficaces aux problèmes globaux et de contribuer à façonner demain des économies plus durables et résilientes.

Les grandes écoles ne sont pas le moins du monde absentes de notre campus : ce sont d'ailleurs les seuls établissements d'enseignement supérieur à disposer à la Cité de maisons en propre avec la Maison des arts et métiers et celle d'Agro-

ParisTech. Mais surtout, sur nos 6500 résidents, près de 2300 suivent une formation dans près de 50 écoles relevant de votre conférence. Parmi eux, 530 sont français et les autres – plus de 1700 résidents – proviennent de 107 autres pays.

La Cité Internationale Universitaire de Paris est par conséquent le foyer de nombreux élèves de grandes écoles et elle fait une place notable à vos étudiants internationaux.

Je pense que vous en êtes désormais convaincus. Vous deviez tenir votre Congrès Anniversaire à la Cité, car vous êtes ici chez vous en raison des buts ultimes que nous partageons au service d'un projet d'éducation et de formation et du fait de la présence massive de vos élèves qui trouvent à la Cité plus qu'un supplément d'âme : des raisons complémentaires de vivre, de travailler et de progresser.

Je vous renouvelle mes vœux de bienvenue à la Cité et je vous souhaite de très fructueux travaux ainsi qu'un très bel anniversaire.



# Introduction



**Tamym ABDESSEMED,**  
Commissaire aux 50 ans

Monsieur le Président  
de la CGE,  
Madame et Messieurs  
les anciens présidente  
et présidents,  
Mesdames et Messieurs  
les Directeurs, chers collègues,

Je suis très heureux de prononcer, en ma qualité de Commissaire aux 50 ans de la CGE, l'intervention liminaire d'ouverture, prélude aux propos de Laurent Champaney, notre président. Il lui appartiendra alors de dresser les perspectives dans lesquelles s'inscrit cette année riche en événements.

Pour ma part, je voudrais vous dévoiler en quelques mots :

- Les principes qui ont guidé le Commissariat dans l'édification de cette année de célébration ;
- La méthode avec laquelle nous avons travaillé ;
- La structuration que nous avons souhaité lui donner et ses modalités.

S'agissant des principes : sur le plan conceptuel, nous avons voulu en faire un moment de communion, de

célébration et de projection. Communion parce qu'il y avait bien longtemps que nous ne nous étions retrouvés en présentiel, c'est donc le moment pour nous de renouer avec ces moments précieux d'interaction qui nous ont fait défaut ces derniers mois et dans lesquels nous avons toutes et tous réalisé avec le temps que même s'il s'agissait de moments preneurs en temps et en agenda, nous y trouvions tous de quoi alimenter nos réflexions, nous resourcer, nous inspirer et revenir dans nos institutions avec des impulsions et des inflexions nouvelles. A ce propos de retrouvailles, je souhaiterais, en ayant conscience de commettre un petit abus de pouvoir dans mon rôle de Commissaire, pour rendre hommage à quelques personnalités que la vie nous a ravis, que nous ne pourrons plus retrouver comme avant et auxquelles je souhaiterais que nous rendions hommage tous ensemble. Je pense à Jean-François Fiorina, brutalement disparu au début de cette année acafémique et dont nous nous souvenons du dynamisme et de l'engagement au service de



notre collectivité et dont la Conférence des grandes a eu la merveilleuse idée de conférer, séance tenante, le nom à son Prix de l'innovation pédagogique. Je pense à M'Hamed Drissi, l'ancien directeur de l'INSA de Rennes dont chacun se souviendra de l'engagement dans notre conférence qui n'avait d'égal que sa constance et la grande élégance de son action comme président de commission. Et enfin, Jean-Marc de Leernyder, grande figure du campus de Jouy-en-Josas et du chapitre des écoles de management pendant de très longues années et donc chacun se souvient de la contribution à la dimension internationale de notre modèle.

Revenant aux principes, sur le plan temporel, nous avons voulu imaginer une variété de dispositifs pour l'ensemble de cette année-anniversaire en favorisant le temps long, nous permettant un travail de fond grâce à une démarche d'enrichissement constant, d'interaction étroite et de maturation des idées.

Concernant la méthode, je voudrais vous indiquer que la gouvernance du Commissariat s'est structurée de la manière

suivante. Nous avons travaillé sur le patronage étroit et permanent du bureau de la Conférence des grandes et de son président que je remercie de sa confiance. Un comité d'orientation composé de grandes figures et personnalités de l'ESR et de la CGE, que je remercie, nous a permis, après des consultations menées tout au long de l'automne, de définir le concept et les modalités des commémorations. Un comité de pilotage avec la délégation nous a permis de déployer les opérations en lien avec un comité d'organisation impliquant l'ensemble des équipes de la délégation.

Tous ces principes et cette gouvernance nous ont donc conduits à vous proposer des festivités organisées en trois grands temps et que vous avez pu retrouver sur le magnifique site internet anniversaire des 50 ans de la CGE : un Congrès Anniversaire que nous ouvrons ce matin, une Journée nationale de célébration le 16 mai prochain (date exacte de la fondation de la CGE) durant laquelle tous nos campus et tous nos établissements célébreront l'anniversaire de la CGE et enfin les Assises du Cinquantenaire

prévues à l'automne et qui viendront s'appuyer sur les réflexions issues des deux premiers temps ainsi que des consultations qui auront été menées entre tous ces jalons, pour enrichir nos débats et nourrir le cap qui sera défini lors des Assises.

Avant de donner la parole à Laurent Champaney, je voudrais aussi remercier très chaleureusement et au nom de toute l'équipe nos invités, intervenants, nos grands témoins ainsi que les personnalités qui ont accepté d'animer nos cinq grandes tables rondes consacrées à l'excellence, l'ouverture, les nouveaux défis, les ancrages territoriaux et l'international, sans oublier les tables rondes flash avec les présidents de la CGE et celle avec les présidents des bureaux nationaux des élèves des EI et des EM.

J'espère que vous trouverez plaisir et enrichissement à vivre ces festivités et je vous souhaite à tous très chaleureusement un joyeux et fructueux anniversaire de la CGE.

# Introduction



**Laurent CHAMPANEY,**  
Président de la CGE

Mesdames, Messieurs, chers collègues, directrices et directeurs, personnels de direction, représentantes et représentants des Grandes écoles, merci de nous avoir rejoint pour fêter ensemble les cinquante ans de la Conférence des grandes écoles, dans un lieu qui nous ressemble, un campus similaire à beaucoup de campus de nos Grandes écoles, et dans un contexte où, comme vous le voyez, chacune et chacun est heureux de pouvoir se retrouver sans distanciel ni gestes barrières pour le premier événement d'ampleur de la Conférence des grandes écoles depuis la crise sanitaire.

La Conférence des grandes écoles a 50 ans mais c'est une association jeune au regard de l'âge de certains de nos membres qui vont vers leurs 300 ans ! Je vous propose en quelques grandes dates clés de son histoire de vous présenter à la fois le rôle de la Conférences des grandes écoles et ses interactions avec ses Ecoles membres.

L'idée de Conférence est née à la suite des événements de mai 68 où un certain nombre de directeurs d'établissements se sont

dit qu'il fallait s'associer pour pouvoir défendre le modèle des Grandes écoles, mieux en parler et mieux le faire connaître. Le 16 mai 1973, réunies en Assemblée constitutive, 12 grandes écoles, 11 écoles d'ingénieurs et 1 école de management, ont ainsi créé la Conférence des grandes écoles. Au début, son activité se limitait à des échanges et des réflexions qui existent toujours au sein de Commissions où les membres de la Conférence partagent des bonnes pratiques et réfléchissent à leur avenir. A partir de 1983, la création d'un label de formation, le label de Mastère spécialisé, qui existe toujours, a répondu au besoin de valoriser les activités des membres de la Conférence. Un peu plus tard, d'autres diplômes ont été créés.

En 1993, la Conférence des grandes écoles a lancé sa première Enquête Insertion Professionnelle, qui existe toujours et qui fait référence, afin de cerner et comprendre le devenir des diplômés de ses écoles membres. Le travail des commissions, l'aura des enquêtes produites pas la Conférence ont contribué à la faire mieux connaître, et les présidents qui se sont succédé à prendre position, à s'engager sur les sujets d'actualité, plus encore de société, avec à l'esprit l'objectif de

pouvoir mieux comprendre le monde dans lequel les diplômés des grandes écoles allaient devoir s'insérer pour en devenir ses cadres et ses dirigeants. Ainsi, en 2003, une Charte Développement Durable, plus que jamais d'actualité, a pu voir le jour ! D'une manière générale, pendant les années 2000, la Conférence des grandes écoles a élargi l'éventail de ses centres d'intérêts et de ses sujets d'engagements. En 2007 la toute nouvelle Commission Diversité a rédigé plusieurs chartes, l'une pour promouvoir l'égalité des chances, une autre l'égalité femmes-hommes, une autre encore pour l'amélioration des accès à nos écoles pour les étudiants en situation de handicap. Des livres blancs ont également vu le jour, dont celui sur l'ouverture sociale. Cette période a été marquée par l'engagement toujours plus grand de la Conférence des grandes écoles, en particulier en 2012, avec ses propositions pour l'élection présidentielle. Anne-Lucie Wack, première femme présidente de la Conférence des grandes écoles, à laquelle j'ai eu l'honneur de succéder après ses trois mandats, a véritablement institutionnalisé cette stratégie d'influence qui est aujourd'hui l'une des trois grandes activités de notre

association. En parallèle, dans le prolongement du travail de labellisation des formations des Ecoles, la Conférence s'est lancée dans la création de labels caractérisant le savoir-faire de nos écoles et dont le dernier né, avant même les années Covid, est le label 4DIGITAL, qui valorise la prise en compte des outils numériques dans les Ecoles. Aujourd'hui, la Conférence des grandes écoles qui a 50 ans regroupe 238 écoles, les deux-tiers sont des Ecoles publiques sous la tutelle de 10 ministères différents, les autres sont des Ecoles non publiques et pour une très large majorité à mission d'intérêt général. Nos activités se sont affirmées : réflexion au sein de dix Commissions et 44 groupes de travail, accréditations de formations pour les Grandes écoles, influences auprès des pouvoirs publics, en particulier auprès des parlementaires, dans une seule et même finalité, l'excellence et la défense du modèle Grande école. Ce cinquantenaire est l'occasion d'interroger notre héritage, nos pratiques, de se lancer de nouveaux défis dans ce monde en transition avec le désir de toujours mieux servir les Ecoles membres et rendre toujours plus dynamique ce modèle Grande école, spécifiquement français, dans

son articulation et au sein de l'Enseignement supérieur et de la Recherche mais aussi à l'international.

Congrès Anniversaire du cinquantenaire en ces 12 et 13 mars, journée de célébration du 16 mai et Assises du Cinquantenaire le 22 novembre prochain, trois rendez-vous pour fêter cet anniversaire, mais également trois temps de réflexion pour écrire la feuille de route des 50 prochaines années de la CGE avec les Grandes écoles !

Pour conclure, je voudrais remercier Tamym Abdessemed, Commissaire aux 50 ans, qui a organisé l'ensemble des activités de l'année, Hugues Brunet le délégué général de la Conférence des grandes écoles qui a travaillé avec les membres de la Délégation générale pour la réussite de ces deux journées.

Mesdames, messieurs, chères et chers collègues, représentantes et représentants des Grandes écoles, membres des instances et de la Délégation actuels mais aussi passés, et enfin madame et messieurs mes prédécesseurs, je souhaite en votre nom à toutes et tous un très bon anniversaire à la Conférence des grandes écoles.

# L'excellence des



# Ouverture

par **Frank BOURNOIS**, vice-président et doyen, China Europe International Business School

Chers amis, cher Laurent, bienvenue à ce Congrès Anniversaire des cinquante ans de la CGE, que j'ai plaisir à ouvrir.

En militaire, Colin Powell disait que si l'on recherche l'excellence dans les grandes choses, il faut commencer par la développer dans les petites choses, et il a raison, je crois, d'insister sur le fait que l'excellence ne doit pas être vue comme de l'exception, mais comme une attitude qui prévaut en permanence. Je sais que nous sommes très nombreux à partager cette approche au sein de la CGE. L'excellence, étymologiquement, c'est ce qui nous fait sortir quelque chose – « ex » – vers ce qui est élevé au sommet, ce qui est plus haut, vers le ciel – « celsius ».

Et dans nos belles écoles, l'excellence, ce sont, pour moi, cinq pistes.

L'excellence de nos élèves, tout d'abord, par le recrutement et surtout par le concours d'entrée qui sélectionne et qui donne sa valeur forte à la notion de mérite. Pour les années 2030 vers lesquelles on se dirige, nous avons, je crois, l'obligation de mieux servir et d'élever nos élèves encore plus en leur faisant vivre des expériences individualisées fortes en lien avec leur projet personnel, en pensant l'hybridation des matières pour construire le parcours de chacun d'entre eux.

Bien évidemment, l'excellence, c'est aussi, en deuxième piste, celle des enseignants-chercheurs de nos écoles, avec ce pragmatisme unique qui consiste à faire le lien entre la recherche et les cours. L'horizon des années 2030 et l'obsolescence croissante de la connaissance vont amplifier le besoin de rigueur scientifique, à la fois dans les sciences

# Grandes écoles



Table ronde animée  
par Tamym ABDESSEMED  
*Commissaire aux 50 ans, Directeur général Excellia Business School*

**Sanaa NAHLA**

*Head of Group academic relations de Engie*

**François DELLACHERIE**

*Vice-président CGE Recherche & transferts, Directeur de Télécom SudParis*

**Philippe VERON**

*Directeur de l'institut Carnot ARTS*

**Delphine MANCEAU**

*Secrétaire du bureau de la CGE, Directrice générale de Neoma Business School*

**Laurent CHAMPANEY**

*Président de la CGE, Directeur général d'Arts et Métiers*



dures et sociales, dans le fondamental et dans les applications. C'est une bonne chose que de réunir écoles d'ingénieurs, de management, d'architecture, de design, de développement durable, parce qu'elles vont travailler nécessairement de plus en plus ensemble.

Je suis également convaincu, en troisième piste, comme beaucoup d'entre nous, que les écoles vont devoir poursuivre les efforts en matière d'excellence par leur système de gestion. On va assister à une individualisation des besoins des élèves et des entreprises, à une multiplication des projets numériques, à une poursuite de l'internationalisation, et surtout à un besoin croissant de traçabilité et d'évaluation des actions, et tout ceci appelle l'utilisation d'outils fiables, rapides et automatisés en matière d'information.

En quatrième piste, nos écoles se distinguent aussi par cet atout durable de l'excellence et par la proximité des employeurs. Ceux-ci recherchent des profils solides, mais aussi une grande diversité d'origines et de parcours.

Au-delà de nos écoles prises individuellement, l'excellence, c'est aussi celle de la communauté des alumni. Et pour que tout ceci continue de se réaliser, cela passe, je crois, par l'excellence des relations et des partenariats entre nous dans cette belle communauté de la CGE, la Conférence des grandes écoles que Laurent Champaney, Hugues Brunet et les équipes animent avec ferveur et dévouement.

Un très bel anniversaire à tous et à très bientôt.



# Le débat

## ■ Tamym ABDESSEMED

*Pour débiter cette première table ronde du Congrès Anniversaire, j'aimerais demander aux intervenants ce qu'ils pensent du terme « excellence ».*

## ■ Delphine MANCEAU

C'est un terme que j'aime bien ; c'est une source de fierté. Il est important que l'enseignement supérieur français soit fier de son excellence. Par ailleurs, il est essentiel d'avoir à l'esprit que l'excellence est multifacette. En effet, on peut être excellent dans les relations humaines, dans l'intelligence émotionnelle, dans la dimension académique, dans l'empathie, dans les relations aux entreprises...

## ■ Sanaa NAHLA

Pour moi, l'excellence, c'est rechercher la perfection. C'est un terme que j'aime aussi, que je préfère au terme d'élitisme, qui n'est pas la même notion. L'excellence, c'est vraiment rechercher le meilleur de soi-même, le meilleur d'une organisation pour acquérir les meilleures compétences, pour pouvoir répondre aux besoins de la meilleure des manières.

## ■ François DELLACHERIE

J'adore ce terme, « excellence », et j'apprécie beaucoup la définition qu'en donnait Aristote et que nous pourrions reprendre à notre compte dans les Grandes écoles : l'excellence, c'est une habitude, une habitude qui nous pousse donc à chercher continuellement à atteindre la performance dans tout ce que nous faisons. Peut-être pourrait-on dire que l'adjectif « grandes » de « Grandes écoles » signifie cette excellence.

## ■ Philippe VERON

Excellence est un terme qui fait envie. Son contraire est la médiocrité, donc je crois que

l'excellence est ce à quoi aspire un peu tout le monde dans différents domaines.

## ■ Laurent CHAMPANEY

C'est aussi un terme que j'aime bien, qui montre qu'on essaye de faire le maximum, de faire le mieux possible son travail, et plus encore que le mieux possible. Dans le cas des Grandes écoles, ce terme est effectivement parfois confondu avec le terme d'élitisme. Il importe donc de rappeler que l'excellence des Grandes écoles s'adresse au plus grand nombre, et qu'elles cherchent à faire le plus possible pour accompagner les méritants vers la réussite.

## ■ Tamym ABDESSEMED

*Laurent Champany, vous êtes président de la Conférence des grandes écoles depuis 2021. Pourriez-vous rappeler où en est la CGE, qui accompagne l'excellence des Grandes écoles depuis maintenant 50 ans ?*

## ■ Laurent CHAMPANEY

La Conférence des grandes écoles est née en mai 1973 avec 12 écoles fondatrices, et compte désormais 235 écoles membres, des écoles françaises, mais aussi quelques écoles étrangères. Nous accompagnons également plusieurs écoles qui souhaitent nous rejoindre en nous assurant qu'elles atteignent l'excellence des établissements déjà membres. Plus de 250 000 étudiants français et étrangers sont inscrits dans nos Programmes Grande école. Ce nombre reste faible par rapport à la masse d'étudiants en France, mais il est tout de même conséquent. Nos écoles accueillent également 53 000 apprentis, l'apprentissage étant désormais au cœur de leur excellence. Enfin, 125 000 étudiants français et étrangers sont inscrits dans nos autres formations, dont celles accréditées par la Conférence des grandes écoles. Ainsi il existe 365 programmes

de mastère spécialisé et 146 programmes de Master of Science accrédités et actifs. La CGE a également développé le label 4DIGITAL, qui reflète l'excellence en termes d'usages du numérique. Cependant, seules 10 écoles ont pour l'heure obtenu ce label ; nous avons donc encore du chemin à faire !

Le résultat de cette excellence des écoles, c'est une excellente employabilité de nos diplômés. Ainsi, le taux net d'emploi mesuré dans l'enquête insertion en 2022 atteint 90%. En outre, 15 écoles membres de la CGE étaient classées dans le *Global Employability University Ranking Survey* en 2022 ; l'employabilité de nos diplômés est donc reconnue à l'international.

L'excellence des Grandes écoles se manifeste également dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat qu'elles proposent. Ainsi, plus de 60% d'entre elles disposent désormais d'un incubateur. Les liens des écoles avec le monde économique sont également profonds. De fait, 70% des chaires industrielles en France sont installées dans des Grandes écoles, et 55 % des chercheurs en entreprise ont un diplôme de Grande école. La contribution de nos écoles à la recherche en entreprise est donc fondamentale.

En matière de recherche partenariale, il faut souligner que la moitié des Instituts Carnot sont portés par des Grandes écoles. Par ailleurs, 40 Grandes écoles d'ingénieurs et de management sont accréditées à délivrer le doctorat, et un certain nombre de nos chercheurs sont lauréats d'une bourse ERC (*European Research Council*).

Au total, l'excellence des Grandes écoles s'exprime dans la formation, l'insertion professionnelle, la relation avec les entreprises, et la recherche. La composition de la Conférence des grandes écoles est très diverse, mais l'excellence constitue bien une caractéristique commune des établissements, qu'ils soient généralistes ou bien extrêmement spécialisés. Tous cherchent à être les meilleurs et à répondre au mieux aux aspirations des étudiants ainsi qu'aux demandes des milieux socio-économiques.

Laurent  
CHAMPANEY



### ■ Tamym ABDESSEMED

*Comment caractériser le modèle pédagogique des Grandes écoles ?*

### ■ Delphine MANCEAU

Il me semble que les Grandes écoles se caractérisent par une grande agilité en matière de pédagogie. Nous l'avons vécu pendant le Covid et nous avons souvent été salués pour notre réactivité et notre capacité à nous adapter, mais je pense que cette agilité est encore plus profonde. En effet, l'ADN des Grandes écoles est de renouveler en permanence leur pédagogie, de construire aussi des pédagogies très proches des entreprises et, aujourd'hui, des pédagogies de plus en plus expérientielles.

La pédagogie, l'innovation, et, partant, l'innovation pédagogique, sont au cœur du modèle Grande école, tant celui des écoles de management – l'on pense à l'introduction il y a déjà un certain temps de la méthode des cas qui venait de Harvard et permettait le travail en petit groupe – que celui des écoles d'ingénieurs où l'expérimentation est tout aussi inscrite dans la démarche pédagogique.

Depuis, les méthodes pédagogiques se sont beaucoup diversifiées. Les études de cas ont changé. Elles sont devenues des études de cas *live* durant lesquelles les entreprises proposent des challenges aux étudiants en leur soumettant les difficultés auxquelles elles sont confrontées et en essayant de développer des approches un peu nouvelles. Beaucoup de projets, beaucoup de simulations, de jeux d'entreprises, de classes inversées, d'immersions, beaucoup aussi de pédagogie expérientielle sur le terrain et de plus en plus, aujourd'hui, un travail approfondi sur les grands enjeux actuels de la société.

A titre d'exemple, l'ESSEC ouvre chaque année son PGE avec le séminaire « Comprendre et changer le monde », qui comprend des conférences et des travaux en groupe sur les enjeux du monde actuel : des thématiques aussi variées que le gâchis alimentaire, la construction de modèles économiques résilients et soutenables, l'espace de travail post-confinement ou la manière de lutter contre les fakes news.

Finalement, je pense que ce qui caractérise en

premier lieu notre pédagogie, c'est vraiment de s'ancrer dans le réel et d'essayer d'être en temps réel une source de propositions à l'égard des dirigeants d'entreprise, mais aussi à l'égard de la société pour affronter et déterminer comment mieux résoudre les problèmes d'aujourd'hui.

D'autre part, la pédagogie des Grandes écoles se caractérise par sa capacité à intégrer la technologie. Ainsi, Neoma a intégré les cas en réalité virtuelle il y a presque dix ans. Nous avons lancé notre premier campus virtuel avant le métavers. D'autres écoles ont suivi ce mouvement. Les Arts et Métiers ont par exemple lancé le projet JENII (Jumeaux d'enseignement numériques, immersifs et interactifs) sur les jumeaux numériques et la manière dont ils peuvent enrichir la pédagogie en permettant de faire dans un monde digital les mêmes choses que dans un monde réel.

Le troisième volet sur lequel j'aimerais revenir, c'est l'international, car leur très forte reconnaissance à l'international caractérise également les Grandes écoles. Une récente étude du *Times Higher Education* établit en effet que les établissements d'enseignement supérieur français, et notamment les Grandes écoles, étaient les deuxièmes plus attractifs au monde, ex-aequo avec ceux du Royaume-Uni, et derrière les Etats-Unis.

Aujourd'hui, nos écoles comptent 40 à 80 % de professeurs internationaux et 20 à 50 % d'étudiants internationaux. L'international est également essentiel pour nos étudiants, car l'année ou les deux années de leur cursus qu'ils passent à l'étranger est une expérience transformatrice, personnellement, mais également professionnellement.

#### ■ François DELLACHERIE

Je le répète, l'excellence est une habitude. Et nous Grandes écoles, nous avons l'habitude de côtoyer les industriels nationaux, les industriels internationaux, c'est-à-dire de mettre en contact nos enseignants-chercheurs avec ce milieu. De fait, notre première caractéristique,

De lphine  
MANCEAU





est cette habitude d'être toujours en mouvement avec les employeurs de nos futurs étudiants. C'est absolument fondamental.

Comment faisons-nous ? Tout d'abord, nous mettons nos étudiants en contact, dès leur arrivée, avec des pédagogies par projet, des pédagogies expérientielles où nous faisons intervenir quasiment systématiquement des entreprises et des industriels. Ensuite, nous avons également l'habitude, en tant que Grandes écoles, d'avoir des parrains de promotion, pour ceux d'entre eux qui en ont, qui sont issus du milieu de l'industrie.

Par ailleurs, nous disposons d'un réseau d'alumni absolument considérable, d'alumni qui souhaitent rester en contact avec leur école, avec la formation qu'ils y ont reçue et avec les étudiants qui s'y trouvent. Nous devons donc continuer à avoir cette habitude de rester en contact avec notre communauté des alumni.

Enfin, nous recherchons effectivement une forme d'internationalisation parce que nous devons en permanence intégrer les problématiques sociétales qui sont également des problématiques internationales. Par conséquent, l'habitude du croisement interculturel est donc absolument fondamentale pour nos Grandes écoles.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Nos Grandes écoles savent-elles être ces accélérateurs de talents dont les grandes entreprises ont besoin ?*

### ■ Sanaa NAHLA

Je n'ai pas la prétention de parler au nom de toutes les entreprises. En revanche, je peux parler au nom d'Engie, qui connaît quand même les mêmes enjeux que les grands industriels, notamment dans l'énergie.

Les entreprises ont besoin de l'excellence des écoles pour recruter les talents qui vont nous aider à relever les défis de la transition énergétique, mais aussi les défis business, les défis sociétaux. Au-delà de la compétence,



au-delà de l'expertise, nous recherchons également des étudiants, des futurs talents qui portent des valeurs de diversité ou encore d'inclusion.

Je m'occupe des relations académiques d'Engie depuis deux ans et demi. A mon arrivée, je me suis aperçue que nous ne parlions qu'avec les Grandes écoles les plus élitistes. Or, l'élitisme peut être assez rigide, alors que l'excellence demande une certaine souplesse, une certaine agilité qui doit perpétuellement se renouveler en intégrant les évolutions de la culture, de la société, des compétences, des métiers...

Pour établir la liste des écoles avec lesquelles nous travaillons, nous regardons en premier lieu leur capacité à répondre à nos compétences métiers, celles des métiers d'aujourd'hui, mais aussi celles des métiers de demain. Nous observons donc leur capacité à répondre avec agilité, mais surtout avec anticipation, aux besoins en compétences. Or, le monde actuel évolue trop vite et il peut y avoir un déficit de compétences disponibles pour les métiers en émergence. Pour d'autres métiers, la pénurie de talents est réelle et peut mettre en cause le business.

D'autre part, je pense que le modèle des Grandes écoles devrait être repensé, afin de les rendre plus polyvalentes, mais aussi plus généraliste comme les établissements du monde anglo-saxon. Le modèle français est encore trop siloté, avec les écoles de commerce d'un côté, les écoles d'ingénieurs de l'autre, et les universités formant un autre ensemble.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Comment concevez-vous le dialogue entre les écoles et les entreprises pour répondre aux besoins en compétences, qui doivent désormais être satisfaits très rapidement ?*

### ■ Sanaa NAHLA

Pour nos métiers d'ingénierie, les liens passent par les laboratoires de recherche et les chaires notamment. Ainsi, nous avons institué une coopération de recherche avec l'Université Libre de Bruxelles qui nous a permis de coconstruire un master permettant de développer une expertise dans le domaine des *smart cities*, ce qui n'existait pas jusqu'alors dans les universités belges.

Nous nouons également des partenariats plus généralistes avec les écoles qui conduisent à une coopération quotidienne, et nous leur exprimons clairement nos besoins, parce que l'objectif final est de tout de même le recrutement des jeunes qu'elles forment. Nous intervenons directement dans les établissements, nous leur fournissons des cas pratiques pour que leurs étudiants puissent travailler sur nos problématiques business. Enfin, nous faisons de la recherche avec eux. L'important pour nous est d'avoir un accès direct aux étudiants.

J'en reviens à mon rôle à la tête des relations académiques d'Engie. A mon arrivée, nous ne travaillions qu'avec un petit nombre d'écoles élitistes, alors que nous devons travailler avec toutes les Grandes écoles et les universités, ce qui a été rendu difficile par le fait que les membres du Directoire et du Comex étaient tous issus de « très Grandes écoles ».

Un jeune diplômé d'une école n'a pas encore développé une expertise ; nous misons donc sur

son potentiel, cette philosophie guidant le choix des écoles avec lesquelles nous dialoguons. Pour autant, nous ne nous interdisons bien entendu pas de travailler avec les « très Grandes écoles ». Nous avons d'ailleurs récemment conclu des partenariats avec l'ESSEC, les Arts et Métiers, et l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, qui ont pour point commun de vouloir donner une chance à tous et de miser sur le potentiel des élèves qu'elles recrutent, et non uniquement sur les talents qu'ils possèderaient déjà. Tous leurs élèves bénéficient ensuite d'une formation d'excellence qui leur permettront de répondre à nos enjeux d'entreprise.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Du point de vue des écoles, comment qualifier cette relation avec les entreprises ?*

### ■ Laurent CHAMPANEY

Ce souci de répondre rapidement aux besoins des entreprises est devenu structurel et concerne tant la formation que la recherche, laquelle permet à nos formations d'être toujours à la pointe. Dans le cadre de la formation initiale dispensée par nos enseignants-chercheurs, nous incluons les entreprises dans nos projets, nos cas pratiques, nos cas d'études, dans l'apprentissage ou dans le contrat de professionnalisation. Nous construisons également, en particulier via l'hybridation, de modules de formations courtes pour les entreprises.

Désormais, il est dans l'ADN de nos structures, de nos enseignants-chercheurs, de proposer une réponse complète aux besoins des entreprises et qui se décline en différents formats pour être la plus impactante possible. De plus, lorsqu'une école n'est pas en mesure de répondre seule à un besoin d'une entreprise, elle s'associera à d'autres.

### ■ François DELLACHERIE

Cette association entre écoles permet de travailler ensemble pour former des diplômés qui vont transformer la société, vite, avec un impact

sur ce qui nous intéresse aujourd'hui, c'est-à-dire la transformation énergétique, la transition écologique et la recherche du bien commun.

Plusieurs exemples de collaborations me viennent à l'esprit. L'ENS Paris-Saclay et l'ENSCI- Les Ateliers ont ainsi créé un centre de recherche sur le design. Comment fait-on pour rendre les produits du futur beaux et utilisables ? Sur un autre sujet qui se pose actuellement avec acuité du fait des sécheresses qui s'annoncent, la gestion de l'eau, l'ENGEES de Strasbourg collabore de manière approfondie avec l'INRAE.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Les défis qui nous viennent du monde de l'entreprise et la manière dont les entreprises les formulent semblent donc dépasser la simple expression d'un besoin de compétences en transformation.*

### ■ François DELLACHERIE

Les entreprises en particulier, et la société en général, recherchent des jeunes spécialistes, des diplômés capables d'avoir une vue d'ensemble, capables de mélanger différentes techniques issues de différents domaines, capables d'aborder la pluridisciplinarité pour résoudre les problèmes de la société, par essence pluridisciplinaires. C'est en cela que je crois en l'association de toutes les compétences que nous avons dans les Grandes écoles, très diverses. On parle beaucoup de sciences dures, mais je pense qu'on doit aussi très souvent maintenant parler des sciences humaines et sociales.

Je peux reprendre un autre exemple, l'association d'Audencia et de Malakoff Humanis, qui travaillent sur des concepts liés au sens social et qui permettent d'éviter aux gens de se retrouver dans une grande précarité et de devenir financièrement dépendants. C'est ça, je crois, que l'on doit chercher dans l'excellence des Grandes écoles, cette habitude de travailler ensemble pour résoudre des problèmes pluridisciplinaires avec des solutions pluridisciplinaires.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*J'aimerais en venir à un troisième facteur d'excellence, après la formation et la relation au monde économique, c'est-à-dire la recherche. Comment donc caractériser la recherche des Grandes écoles ?*

### ■ François DELLACHERIE

Personnellement, je considère que la recherche, c'est la création du savoir et la découverte de nouveaux savoirs pour avoir un impact sur la société. L'excellence en recherche, c'est avoir l'habitude de faire de la recherche qui aura un impact sur la société à plus ou moins long terme.

L'excellence de la recherche, je la vois également dans tout ce qu'elle a de collectif, d'interdisciplinaire, d'inter-écoles. C'est la capacité qu'a la recherche de fédérer autour de sujets communs plusieurs communautés de chercheurs dans différents domaines. Pour moi, l'excellence, c'est cette capacité à fédérer les savoirs.

La troisième caractéristique qui me paraît fondamentale et cette fois-ci intrinsèque à l'excellence de la recherche, c'est le fait



qu'on puisse la vérifier, qu'elle fait l'objet d'évaluations permanentes, de protocoles, et qu'on vérifie donc continuellement qu'on sait ce qu'on raconte, parce qu'on publie, et parce qu'on fait revoir ces travaux par d'autres, par une très grande communauté qui possède déjà une partie du savoir et qui va vérifier que ce que l'on est en train de produire de nouveau est encore plus excellent qu'avant, si j'ose dire.

Je considère que nous avons une chance phénoménale d'avoir de la recherche dans nos Grandes écoles, parce que tous nos enseignants sont des chercheurs et tous nos chercheurs sont des enseignants. Et ça, ça permet de transférer un savoir à l'état de l'art. Cette notion d'état de l'art est fondamentale parce que nous souhaitons former des diplômés qui seront eux-mêmes à l'état de l'art.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Philippe Véron, vous êtes président de l'Association des Instituts Carnot et président du Carnot ARTS. Pouvez-vous revenir sur la question de la recherche dans les Grandes écoles par le prisme des Instituts Carnot ? Quelle est la place des Écoles dans ce dispositif ? Quel est le lien entre la relation partenariale et cette excellence de la recherche ?*

### ■ Philippe VERON

Je pense qu'il existe dans les Grandes écoles une culture ancrée autour d'un triptyque formation-recherche-transfert, ce qui n'est pas toujours le cas par ailleurs. Qui plus est, la recherche alimente non seulement les formations, mais aussi le transfert et les partenariats avec les entreprises. Ce souci du progrès ou de l'utilité de faire avancer aussi, à travers de la recherche partenariale, le monde socio-économique, représente à mon sens une caractéristique importante des Grandes écoles. Effectivement, les Grandes écoles sont très fortement impliquées dans le dispositif Carnot, qui est un label d'excellence de la recherche partenariale avec les entreprises. Il existe actuellement 39 Instituts Carnot, qui concentrent 55 % des contrats de recherche

entre la recherche publique et les entreprises en contrat direct, non subventionnés.

Ces 39 Instituts Carnot totalisent environ 10 000 contrats, représentant 600 millions d'euros par an.

Une quarantaine de Grandes écoles sont impliquées dans 21 Instituts Carnot, les autres étant portés par des organismes nationaux de recherche comme INRAE, le CEA, le CNRS, ainsi que par les Universités. Les Grandes écoles sont présentes dans tous les Carnot des sciences de l'ingénieur et pour les thématiques Agronomie, Agriculture et Environnement. En effet, il y a de vrais enjeux, dans ces domaines, d'amener des nouvelles technologies, notamment autour de l'agriculture de précision, de l'agriculture numérique, et aussi, bien sûr, dans le domaine de l'environnement. Enfin, 3 des 10 Instituts Carnot les plus importants, qui concentrent 65% des contrats de recherche, sont portés par des Grandes écoles. Néanmoins, les Grandes écoles sont plutôt « absentes » du domaine de la santé, qui représente 8 Instituts Carnot portés par les Universités et les CHU principalement.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Comment pourrait-on décrire l'impact des Écoles de management en matière de recherche ?*

### ■ Delphine MANCEAU

Voilà 50 ans, la recherche se faisait dans les universités et les grands organismes publics, alors que les Grandes écoles étaient plutôt orientées vers la formation des jeunes et dans la proximité des entreprises. Depuis, le paysage a considérablement évolué, comme nous l'avons vu, et toutes les Grandes écoles, d'ingénieurs, de management et les instituts d'études politiques, font désormais de la recherche. C'est vraiment très important.

L'activité de recherche est d'ailleurs pleinement intégrée dans nos systèmes d'évaluation, celui de la CEFDG (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion) pour les écoles de management par exemple. Plus

généralement, je crois que nous sommes tous convaincus que l'enseignement et la recherche vont de pair et que la qualité d'un établissement procède notamment de sa capacité à enseigner les résultats de la recherche.

Malheureusement, les clichés ont la vie dure. J'ai appris il y a quelques jours que toutes les écoles de management consulaires étaient considérées par l'ANR (Agence nationale de la recherche) comme des entreprises, et non pas comme des institutions de recherche...

Pour répondre à la question qui m'est posée, il faut revenir sur ce qu'est la recherche en management, qui est souvent ignorée. Son objet est d'analyser les pratiques des entreprises et de se projeter sur les pratiques de demain. Les écoles de management travaillent de manière très étroite avec les entreprises, mais pratiquent également de la recherche fondamentale dans le domaine des sciences humaines, dans le domaine de la data, par exemple.

Dans les Grandes écoles la recherche comprend des aspects fondamentaux et des aspects appliqués, ce qui est très important compte tenu des caractéristiques de la recherche française. En effet, en France, la recherche publique est assez forte, mais elle pourrait l'être davantage. En revanche, la R&D privée est marquée par un sous-investissement. Les Grandes écoles ont donc un rôle à jouer en stimulant la R&D des entreprises, en travaillant de manière très collaborative avec elles. Pour ce faire, les écoles peuvent s'appuyer sur une tradition très forte, notamment celle de la recherche-action initiée au Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.

### ■ François DELLACHERIE

J'aimerais partager avec vous trois points supplémentaires sur l'excellence de la recherche dans nos Grandes écoles.

Le premier point, c'est que je constate malgré tout que la situation demeure assez contrastée. Nous avons des Grandes écoles qui ont



vraiment une activité de recherche très dense, quantitativement et qualitativement, d'autres un peu moins et d'autres encore un peu moins. Notre rôle, à la Conférence des grandes écoles, c'est d'« aider », si je peux me permettre, les écoles qui souhaiteraient aller plus loin en matière de participation à la recherche, peut-être dans des politiques de site, à trouver leur place plus facilement dans ce domaine.

Le deuxième sujet, c'est qu'on aime à se satisfaire que notre recherche soit un vecteur d'excellence. Certes, nous sommes tous d'accord avec cela, mais il faut aussi que l'on conserve notre capacité à attirer les meilleurs chercheurs nationaux et internationaux et à les garder. Nous avons, de temps en temps, des étoiles montantes dans nos écoles, mais aussi, assez souvent, ce sont des étoiles filantes, car nous ne parvenons pas à les garder.

À Télécom SudParis, nous commençons par exemple à nous poser la question d'obtenir le label HRS4R (Human resources strategy for researchers), qui atteste d'une excellence de la gestion des ressources humaines des forces de recherche. Il importe également de s'interroger

sur le double rôle d'enseignant et de chercheur afin que chacun trouve sa place dans nos écoles.

Le troisième sujet, ce sont nos étudiants. Nous leur transférons du savoir issu de notre recherche ; nous leur permettons d'être à l'état de l'art. Pour autant, je pense que nous devons nous demander comment nous pourrions parvenir à mieux détecter, parmi nos étudiants, ceux qui ont vocation à être de futurs chercheurs. Nous avons encore beaucoup de progrès à faire dans ce domaine. Pour ce faire, nous devons notamment mettre en pratique, en exergue, en évidence, des parcours recherche pour nos futurs ingénieurs qui voudraient poursuivre en thèse.

Je donne un exemple. Nous avons beaucoup parlé d'employeurs, d'entreprises, d'industriels et de l'intérêt que nous avons à nous connecter avec les alumni. Mais nous devons également faire en sorte que nos étudiants rencontrent, par exemple lors des amphis de rentrée, des personnes qui ont réussi dans le domaine de la recherche industrielle pour les encourager à poursuivre dans cette voie.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Avant de conclure, je souhaiterais que chacun des participants à cette table ronde nous donne ce qui constitue à ses yeux le grand défi des prochaines années en matière d'excellence pour les Grandes écoles, et comment ces dernières pourraient être en mesure de le relever.*

### ■ Philippe VERON

L'un des défis des écoles sera de parvenir à concilier le temps long de la recherche, parce que pour faire de la recherche, monter des laboratoires de recherche, avoir des équipes au meilleur niveau, il faut du temps, avec l'accélération des cycles d'innovation et des défis environnementaux et sociétaux, auxquels nous devons répondre dans des temps très courts, voire immédiats. Pour répondre à ce défi il faudra travailler beaucoup plus en réseau, en association, qu'actuellement.

### ■ Sanaa NAHLA

Le défi auquel je pense concerne les écoles, les entreprises mais aussi les pouvoirs publics : comment repenser un modèle d'enseignement supérieur qui puisse répondre aussi bien avec anticipation aux enjeux des entreprises, aux enjeux sociétaux et environnementaux, et qui puisse aussi donner la chance à tous les talents ayant le potentiel d'y accéder ?

### ■ François DELLACHERIE

Nous devons tous nous poser la question de la manière dont nous pourrions travailler au profit de la santé au sens large. J'inclus d'ailleurs l'environnement dans ce domaine. Je lisais récemment un article qui disait que Junia avait réussi à breveter une molécule issue de la betterave pour soigner des maladies graves des poumons. Je trouve cela incroyable.

Les écoles du numérique, par exemple, comme celles que j'ai la chance de diriger, doivent se poser la question : comment utiliser le numérique dans le domaine de la santé beaucoup plus qu'avant ? C'est comme l'environnement. Il faut convaincre nos forces vives des écoles. En premier lieu, il faut qu'elles se forment à ces enjeux. A Télécom SudParis, des chercheurs ne se sont jamais posé la question de l'environnement. Il y a cinq ans, je ne m'étais moi-même jamais vraiment posé cette question.

Comment faire pour inclure dans sa pratique la nécessité de coopérer, travailler, réfléchir davantage à l'impact de sa recherche, voire comment contribuer directement à des nouvelles thématiques comme celles de la santé et de l'environnement ? Et comment fait-on cela collectivement ?

Voilà le défi.

### ■ Delphine MANCEAU

Je pense à 3 défis. Le premier est celui de la multidisciplinarité, nos écoles évoluant principalement dans un seul domaine. Or, à l'international, toutes les grandes universités sont pluridisciplinaires. Nos écoles pallient

leur manque de disciplinarité par des alliances entre elles, mais elles sont complexes à mettre en œuvre dans un monde de plus en plus pluridisciplinaire où les entreprises, la recherche, se font par croisements de compétences et d'expertises.

Le deuxième défi est celui de la diversité, et en premier lieu de la diversité de genre. Actuellement, très peu de jeunes filles se forment aux métiers de la tech et de l'intelligence artificielle, ce qui veut dire qu'elles n'auront pas accès aux fonctions de direction générale dans les entreprises qui vont transformer le monde dans les vingt prochaines années. Personnellement, cela me pose un problème d'anticiper que les femmes seront largement absentes de ce domaine.

Ensuite, la diversité sociale, même si en la matière les écoles sont meilleures que l'image que l'on renvoie d'elles. De fait, elles sont confrontées à un double défi, aller à l'encontre des idées préconçues pour encourager les jeunes de milieux défavorisés à les rejoindre, mais également améliorer leur image, qui est bien meilleure que celle qui est véhiculée, même si en matière de diversité sociale nous ne sommes pas encore au niveau.

Le dernier défi est celui de l'expérience étudiante. Les Grandes écoles disposent d'une tradition en la matière, via leurs activités associatives et sportives. Mais les jeunes générations nous attendent vraiment sur cette thématique, car elles ont souvent vécu le COVID de manière très douloureuse, et elles sont très anxieuses face à l'avenir, de la planète et de la société – et leurs parents sont également très anxieux quant au devenir de leurs enfants.

Les attentes de ces jeunes concernent tant le bien-être, que l'accompagnement à la prise d'autonomie, l'accompagnement à l'international, ou encore l'accompagnement dans la gestion du stress... Cela implique de repenser notre métier et d'embrasser l'expérience étudiante dans son ensemble.

## Laurent CHAMPANEY

A court terme, je pense au défi des ressources humaines en enseignants-chercheurs, car toutes les écoles cherchent à en recruter, et les institutions à l'international en recrutent également. Or, désormais, trouver un enseignant avec un doctorat qui dispose d'une expérience industrielle est très compliqué. Au-delà du recrutement, le défi est de nous assurer que nos enseignants-chercheurs ne soient pas tirillés entre la nécessité de publier beaucoup et celle d'aller à la rencontre des entreprises pour en comprendre les besoins, activité qui est au cœur de l'identité des écoles.

Ce défi des ressources humaines est d'autant plus important que sa résolution conditionne notre développement. Pour résoudre ces difficultés il nous faut certes développer nos spécificités propres, qui sont portées par nos enseignants chercheurs, mais également aller à la recherche de compléments de compétences en collaborant entre écoles et avec les universités. Cette ouverture est essentielle.





## Questions de la salle



Gilbert Azoulay,  
Directeur général News Tank Education

« À entendre Madame Nahla, les diplômés des très Grandes écoles ne sont pas pleinement opérationnels à leur sortie. La mise sur le marché de diplômés immédiatement opérationnels et à l'état de l'art serait-elle donc l'apanage des « pas très Grandes écoles » ? »

### Sanaa NAHLA

Les Grandes écoles devraient peut-être davantage se mettre à l'apprentissage parce que si nous n'attendons pas d'un diplômé qu'il soit expert et doté d'une grande expérience, nous attendons qu'il dispose d'un certain niveau de connaissances issues d'une formation d'excellence. Pour sa part, Engie est très ambitieuse, son objectif étant que 10% de son effectif soit en apprentissage, c'est-à-dire le double de l'obligation légale.

### Laurent CHAMPANEY

Nous sommes tout à fait pour faire plus d'apprentissage. Je pense que nous avons beaucoup, beaucoup progressé sur le sujet. Néanmoins, la problématique

actuelle est celle du financement de l'apprentissage, qui se fait actuellement à coût marginal. Pour développer encore davantage l'apprentissage, il faut se pencher sur les coûts contrats et les restes à charge.

« L'excellence académique n'est-elle pas contradictoire avec le besoin de former des jeunes opérationnels exprimé par les entreprises ? »

### Delphine MANCEAU

L'excellence n'est pas que l'excellence académique. En outre, celle-ci est aussi une source d'excellence pédagogique. Par ailleurs, ce qui différencie les écoles membres de la CGE des autres c'est leur capacité à créer des connaissances par la recherche et à irriguer leurs enseignements académiques par la recherche afin qu'ils soient toujours en pointe.

Il faut aller au-delà de l'opposition entre recherche et enseignement. Je pense que des bons chercheurs ont des choses passionnantes à raconter en





*cours à leurs étudiants et de la même façon, être en cours, confronté à des étudiants intelligents qui vous challengent, qui vous posent des questions, cela nourrit sa recherche. Je suis donc très convaincue qu'excellence académique va de pair avec excellence pédagogique et qu'il y a aussi une dimension humaine, transformatrice des Grandes écoles.*

« **Finalement, est-ce que l'on compte assez sur les élèves pour partager cette excellence au plus large public ?** » »

#### **Laurent CHAMPANEY**

*Je pense qu'on essaye tous d'associer nos étudiants à nos décisions, peut-être pas assez, et il est vrai que, souvent, nos étudiants sont quand même nos meilleurs ambassadeurs. En matière d'excellence de la vie étudiante, nos étudiants mènent de très grandes actions qui marquent les esprits, en particulier dans le champ des questions environnementales et sociétales. Pour nous, effectivement, l'excellence*

*de l'école passe aussi par ses étudiants et par l'image qu'ils peuvent projeter.*

#### **Sanaa NAHLA**

*Je suis entièrement d'accord ; il est vrai que, de plus en plus les étudiants sont force d'initiatives, notamment par le biais des Juniors-Entreprises. L'excellence s'exprime également dans les initiatives étudiantes.*

#### **François DELLACHERIE**

*Pour revenir à l'excellence de la vie associative, parmi les multifacettes de l'excellence de nos écoles, je considère que la vie parascolaire fait partie de l'excellence que nous transférons, promotion après promotion, à nos étudiants. Des entreprises me demandent d'ailleurs quelle est la liste des membres du bureau des élèves, parce que ce sont les premiers, en général, qu'elles souhaitent recruter, car ils ont pris des responsabilités dans la vie associative tout en réussissant à être diplômés. D'autre part, nous devons effectivement travailler à rendre nos étudiants diplômés plus opérationnels à la sortie de l'école. Cela fait partie des critères principaux d'évolution*





## Questions de la salle

*de mes formations. Je souhaite que nos étudiants soient à l'état de l'art, et « prêts à ». Nous avons conscience que le turnover dans les entreprises a beaucoup augmenté, donc quand un étudiant s'en va trois ans après son premier poste, s'il n'est pas prêt tout de suite, ce n'est pas bon.*

### **Tamym ABDESSEMED**

**«** J'ai eu la chance d'interviewer plusieurs deans aux États-Unis et tous ont évoqué le sujet de l'inclusion, sans jamais mentionner le terme d'excellence ou parler de la recherche, de l'innovation ou de la performance. **»** Considérez-vous que ce sujet, l'inclusion, soit un défi pour vos établissements ?

### **Laurent CHAMPANEY**


*L'inclusion est une question de tous les jours pour nous. On a sans doute des campus adaptés, mais qui parfois peuvent paraître des milieux fermés, qui peuvent faire peur, comme le milieu de l'entreprise, d'ailleurs. Je pense que nous*

*souffrons des mêmes maux de visibilité que les entreprises. En matière d'inclusion nous faisons beaucoup, nous y consacrons beaucoup de temps, mais avec sans doute trop peu de visibilité.*

### **Delphine MANCEAU**

*L'inclusion fait non seulement référence au genre, à la position sociale, mais revêt également une dimension territoriale. A ce titre, les Grandes écoles maillent le territoire, sont présentes dans toutes les villes, enfin quasiment. Je pense que cela contribue aussi à nous rapprocher des entreprises, mais aussi des enjeux territoriaux et sociaux. Nos étudiants sont très actifs dans les territoires pour animer le collectif, pour prendre des initiatives sociétales, environnementales et sociales. Je pense que cela fait aussi partie de notre impact, au-delà de la dimension académique, et je crois qu'on en est collectivement fiers, parce que ça fonctionne assez bien. Paradoxalement, plus on est loin de Paris, mieux on est intégré dans les territoires et plus on est vu comme un acteur territorial fort.*




**Les Grandes écoles peuvent-elles accueillir encore davantage d'étudiants ? >>**

**Laurent CHAMPANEY**

*La première fois que la CGE a rencontré la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche Sylvie Retailleau, nous lui avons signifié que le modèle Grande école pouvait faire plus et que nos campus pourraient accueillir davantage d'étudiants. Quel pourcentage supplémentaire ? Je ne saurais le dire, c'est à chaque école de le dire, mais notre modèle est reconnu et peut encore faire plus. Je prends un exemple. Le dernier baromètre égalité femmes-hommes établi par la CGE mentionne que les femmes ne représentent que 33 % des élèves d'écoles d'ingénieurs. L'ambition n'est pas de remplacer des hommes par des femmes, mais de recruter davantage de femmes. Donc, oui, nous pouvons, nous devons faire plus.*

**Sanaa NAHLA**

*Nous partageons cet enjeu de féminisation, car notre objectif en interne est d'atteindre un taux de féminisation de 50% pour les positions de management et les métiers techniques, alors que le taux de féminisation en école d'ingénieurs se situe entre 25 et 30%. Ecoles et entreprises doivent donc travailler ensemble sur ce sujet, en mettant en œuvre des actions de sensibilisation, mais aussi en intervenant dans l'orientation des jeunes.*

Pour conclure, je voudrais mettre l'accent sur deux idées parallèles.

La première, c'est que 50 ans, c'est un très joli âge, l'âge de la maturité. À cinquante ans, on fait souvent le bilan de ce qu'on a fait jusque-là et on se dit qu'on a quand même envie de continuer à faire de très belles choses. Je me suis donc dit que j'allais orienter ma conclusion sur tout ce qu'on a fait de bien et sur tout ce qu'il reste à construire.

Tout ce qu'on a fait de bien a été largement mis en avant. Ce modèle des Grandes écoles françaises est très reconnu, très regardé à l'étranger. On l'admire, on le regarde, on essaye d'en emprunter des composantes, tout comme nous, écoles françaises, allons regarder ce qui se fait à l'international pour emprunter ce qui est bon chez le voisin.

Ce modèle des Grandes écoles est un signal d'excellence, un gage de qualité. N'entre pas à la CGE n'importe qui. Il faut remplir des critères, et l'appartenance à la CGE se veut la promesse d'une employabilité très forte pour ses apprenants et d'une participation à la compétitivité économique par les talents qu'elle forme.

Que peut-on souhaiter, pour les cinquante ans qui viennent, à la CGE ?

D'abord, et cela a été largement débattu, que l'excellence continue de rimer avec diversité. Sans doute est-ce sur cet aspect-là que la CGE et toutes ses écoles ont fait d'énormes progrès, notamment sous l'angle de la diversité sociale. Mais la diversité, c'est la diversité de nos écoles, dans la CGE ; la diversité de nos professeurs, de par leur nationalité, leurs expériences internationales, leurs particularités en matière de recherche ; la diversité de nos partenaires académiques, institutionnels, de nos entreprises ; et la diversité des étudiants.



Cette diversité des étudiants, c'est la diversité sociale. Les écoles ont fait énormément d'efforts pour garantir aux étudiants venant de tous horizons le droit à s'intéresser à des grandes études faites dans des Grandes écoles et le fait que, quelle que soit leur origine sociale, les écoles allaient les aider à intégrer cette voie d'excellence. Toutefois, ces progrès remarquables sont encore méconnus d'une partie de l'opinion, qui stigmatise toujours ce modèle, les Grandes écoles, au prétexte de sa non-diversité sociale.

Cette diversité est majeure aussi du point de vue de l'égalité hommes-femmes. L'enjeu essentiel, sans doute, qui commence dès le lycée, c'est d'arriver à attirer les femmes dans des filières, notamment en mathématiques, mais pas uniquement, qu'elles désertent de plus en plus. Il ne faudrait pas repartir en arrière sur cet aspect-là.

Ce qui fait l'excellence de nos écoles, c'est aussi l'engagement fort de nos étudiants, à travers quelque chose d'extrêmement structurant, les associations étudiantes. Le monde extérieur, qui ne connaît pas bien les écoles, leur attribue souvent un côté trop largement festif. Or, ces associations étudiantes sont des formidables tremplins d'employabilité et de professionnalisation. Nos étudiants sont très engagés dans les associations, qui accumulent d'ailleurs des performances fortes. Je ne fais pas référence qu'aux Juniors Entreprises, mais à toutes les

*Directrice générale de TBS Education, vice-présidente CGE Accréditation, Conformité, Labellisation*

associations étudiantes, qui bousculent leurs dirigeants, notamment pour qu'ils intègrent des problématiques de responsabilité sociale, de facteurs environnementaux, sociétaux, géopolitiques au centre des formations.

Je voudrais dire un grand bravo à nos étudiants qui sont là aujourd'hui et souligner leur excellence qui fait des écoles de véritables lieux de vie et de savoir-faire. Sans cela, les écoles de la CGE n'auraient pas cette aura aujourd'hui.

L'excellence doit aussi rimer avec impact.

Il a été question de l'impact de la recherche. A cet égard, les écoles ne recrutent pas des chercheurs comme un sélectionneur composerait une équipe sportive, quand bien même elles sont attentives à certains indicateurs de performance. Pour asseoir leur impact en matière de recherche, les écoles doivent recruter des enseignants-chercheurs en capacité de faire des cours qui intègrent les résultats de la recherche afin que les étudiants en bénéficient, mais également de diffuser cette recherche à leurs parties prenantes, les entreprises.

L'excellence rime enfin avec innovation.

Il a beaucoup été question d'innovation pédagogique, sujet sur lequel les écoles sont très aguerries. Les différents labels de la CGE garantissent d'ailleurs cette innovation pédagogique. Ainsi, le dernier label en date, 4DIGITAL, garantit que les écoles sont des institutions capables de produire un enseignement distanciel et numérique au meilleur niveau.

La question que je voulais poser pour terminer, c'est : finalement, faut-il avoir peur de l'innovation ? Ces derniers temps, il a beaucoup été question de l'intelligence artificielle, autour de ChatGPT notamment, ce qu'elle apporte, mais également toutes les angoisses qu'elle génère au sein des établissements.

Or, le message positif que la CGE doit porter pour les 50 années à venir est de ne pas avoir peur des innovations et du progrès technologique, et qu'il faut donc réfléchir à la manière de les intégrer au mieux dans les enseignements, dans les formations et dans les systèmes d'évaluation. Les écoles ne doivent pas se dire que le pire est à venir, mais bien que le meilleur est à venir. Pour s'en assurer, les Grandes écoles doivent garantir au monde extérieur, aux apprenants et à leurs familles, qu'elles délivrent un enseignement de qualité, qui s'exprime par des labels et procède nécessairement d'un ensemble de dynamiques collectives favorisant leur caractère innovant.

Plus largement, nos écoles doivent être en capacité d'intégrer puis d'enseigner et de répondre aux enjeux macroéconomiques, géopolitiques, sociétaux et environnementaux. Elles ne dispensent pas des cours de RSE et de développement durable parce que c'est la mode et parce que les gens attendent d'elles qu'elles le fassent.

Nous le faisons, car nous sommes profondément convaincues que nous, Grandes écoles, avons une responsabilité très lourde, celle de former des talents qui deviendront des dirigeants et des cadres qui participeront à construire le monde économique de demain. Notre responsabilité pour les cinquante ans qui viennent est donc d'intégrer au bon niveau ces différents enjeux.

Enfin, nous devons impérativement penser le long terme selon l'approche la plus holistique possible, et en revenir à ce qui a fait le succès du modèle « Grande école », notamment celui des écoles de management, c'est-à-dire la proximité avec les entreprises, afin d'être en mesure de répondre à leurs enjeux de compétitivité et de recrutement des meilleurs talents.

# L'ouverture à tous cœur du projet des



## Ouverture

par Maya HAGEGE

L'objectif de cette table ronde est d'analyser les enjeux, les avancées et les perspectives pour renforcer la diversité et l'inclusion au sein des Grandes écoles. Depuis de nombreuses années déjà, la CGE et ses écoles membres sont engagées sur ce sujet. Parmi leurs réalisations il faut compter la mise en place du groupe de travail ouverture sociale (GOS) dès 2004 au sein de la CGE, la contribution à la création des Cordées de la réussite en 2008 et, plus récemment, l'élaboration d'un Livre blanc ouverture sociale et territoriale des Grandes écoles concernant les pratiques en faveur de l'égalité des chances, sorti en 2022.

Lors de cette table ronde, il sera également question d'égalité femmes-hommes, de handicap et nous essaierons de parler plus largement d'inclusion, c'est-à-dire de la manière dont on peut mettre en place des actions qui ne touchent pas des populations, des catégories, justement, évoquées précédemment.

Avant d'engager les débats, plusieurs constats doivent être posés.

Tout d'abord, quelle est la situation dans les Grandes écoles, notamment en termes de handicap, d'ouverture sociale et d'égalité femmes-hommes ? Ainsi, la part des étudiants en situation de handicap augmente. Elle était de 2 % en 2021 contre 1 % en 2018. En outre, 12 % des étudiants d'une Grande école sont d'anciens boursiers du secondaire. Enfin, 30 % des étudiants, en moyenne, sont boursiers de l'enseignement supérieur, mais leur répartition selon les différents échelons est hétérogène.

# les talents, au Grandes écoles



Table ronde animée  
par Maya HAGEGE  
Déléguée générale de l'AFMD

**Chantal DARDELET**

Directrice CEDI de l'ESSEC

**Anne-Sophie BARTHEZ**

Directrice générale de la DGESIP au MESR

**Carole DEUMIÉ**

Directrice générale de Centrale Méditerranée

**Joël BIANCO**

Président de l'APLCPGE

**Pierre MATHIOT**

Vice-président CGE Vie étudiante, Directeur de Sciences Po Lille



D'autre part, les classes préparatoires aux Grandes écoles scientifiques comptent 30 % de filles. Toutefois, de nombreuses formations initiales de Grande école sont en réalité non-mixtes, ce qui demeure une préoccupation pour tous les établissements mais plus spécifiquement pour les écoles d'ingénieurs. Enfin, la dernière édition du baromètre égalité femmes-hommes dans les Grandes écoles, élaboré par la CGE, montre que malgré des enseignements similaires durant le cursus, les filles, à la sortie des écoles, quelles que soient les écoles, sont moins bien payées, moins CDIées et moins cadres que les garçons.

Quelles sont concrètement les mesures mises en œuvre par les écoles en matière d'égalité femme homme et de diversité ? A cet égard, les actions entreprises sont très diverses. Ainsi, 71 % des établissements ont formalisé une stratégie pour l'égalité femmes-hommes. C'est très bien, mais il y a encore une marge de progression. En outre, 29,8 % des référents égalité n'ont aucun temps alloué à la réalisation d'actions et la majorité des actions menées le sont auprès des étudiants et, dans une moindre mesure, auprès du personnel.

Enfin, il faut noter que 56 % des établissements déploient des programmes favorisant la diversité sociale des étudiants lors du recrutement et de l'admission. ■

# Le débat

## ■ Maya HAGEGE

*Le premier sujet qu'il me faut évoquer avec les participants de la table ronde est celui du vivier. Chantal Dardelet, vous êtes directrice du centre égalité, diversité et inclusion de l'ESSEC et l'animatrice du groupe ouverture sociale de la CGE. Pourquoi renforcer la diversité et l'inclusion dans les Grandes écoles ?*

## ■ Chantal DARDELET

Je reviens sur les deux raisons historiques, qui étaient déjà vraies quand le GOS a démarré en 2005. Il était auparavant question de « l'égalité des chances », c'est-à-dire permettre à chaque jeune de France et de Navarre de trouver sa voie, d'aller au plus loin de ses capacités, y compris en osant les Grandes écoles quand il en a le projet, le potentiel, etc., donc faire sauter les mauvaises raisons pour lesquelles soit il ne l'envisage même pas, soit il ne se sent pas autorisé.

En parallèle, les écoles ont eu pour ambition de diversifier leur corps étudiant. Je pense qu'à l'époque, on ne savait pas que c'était si complexe d'y arriver, mais c'était donc l'envie de plus de diversité sur des questions d'enjeux sociétaux au sens large, parfois d'ancrage territorial. Si je prends le cas de l'ESSEC à Cergy, quel décalage entre nos étudiants et la gare RER, 300 mètres plus loin, sur un territoire très divers ! Il y a quelque chose qui coince. Comment on fait pour essayer de réunir ces mondes-là ?

Ces questions sont encore valables aujourd'hui, mais il existe de nombreuses autres raisons pour lesquelles il faut s'engager dans la diversité. Ainsi, nous voyons bien que sur les questions de transition écologique et sociale, avec le levier de la transition au sens large, les objectifs de développement durable des Nations unies pointent les enjeux de lutte contre les inégalités. Et en fait, souvent, ces dynamiques de RSE renforcent plus que jamais les enjeux d'ouverture sociale.

Une autre raison, c'est la législation, qui évolue. Ainsi, l'accueil des étudiants en situation de handicap n'aurait pas fait de progrès sans la loi de février 2005 pour l'égalité des droits et des chances. Par ailleurs, en 2022, la ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances a mis en place, à titre pour le moment volontaire, un certain nombre d'indicateurs sur la diversité sociale.

Et puis je peux peut-être encore citer deux autres raisons. Tout d'abord, les attentes de nos étudiants ne sont plus les mêmes que celles d'il y a dix, vingt ou cinquante ans. Cela veut dire aussi entendre leurs attentes et leurs exigences d'une société plus juste, plus solidaire. Peut-être que ce n'est pas le cas de tout le monde, mais c'est vraiment un mouvement qui monte.

Chantal  
DARDELET





Enfin, lorsque l'on voit le poids que prennent aujourd'hui les enjeux de diversité et d'inclusion dans les organisations, ceux-ci n'y sont plus uniquement portés par les référents en charge de ces dossiers. En effet, ces enjeux relèvent désormais le plus souvent des Comex. Nous observons des évolutions très rapides, mais il nous revient aussi, à nous établissements, de faire bouger les lignes.

### ■ Maya HAGEGE

*Joël Bianco, vous êtes proviseur du lycée Louis-Le-Grand et président de l'Association des proviseurs de lycées à classes préparatoires (APLCPGE). Pourriez-vous revenir sur l'essor des CPGE au début des années 2000 et l'ouverture des prépas de proximité, nous indiquer en quoi elle fut un tournant et quel en est aujourd'hui l'héritage ?*

### ■ Joël BIANCO

Il y a eu, effectivement, sous l'impulsion des pouvoirs publics, un essor des prépas qui s'est dessiné, je trouve, à partir de réforme des années 1990 et qui s'est intensifié dans les années 2000, avec des créations de classes prépas dans des zones géographiques peut-être un peu un peu plus reculées, qu'on appelle aujourd'hui classes préparatoires de proximité. Cet essor s'est traduit dans l'augmentation des effectifs, qui ont allégrement franchi les 80 000 étudiants à cette époque-là.

C'était l'époque aussi de l'affirmation d'une politique volontariste en termes d'ouverture sociale. Ainsi, pour la première fois sous la présidence de Jacques Chirac les CPGE comptaient 30% de boursiers. Par la suite, les effectifs se sont stabilisés dans les années 2010, et depuis 2018, nous observons un certain tassement. Les effectifs avaient atteint 85 000 étudiants et nous en comptons désormais environ 83 000. Dans ce mouvement, certaines filières souffrent plus que d'autres.

Actuellement, j'ai le sentiment que le discours a un peu évolué. Non pas qu'il ait complètement été inversé, mais le contexte a changé. L'offre

a évolué et a introduit beaucoup de diversité et rend un peu floue l'image d'ensemble, en tout cas un peu moins lisible. Par ailleurs, dans le tassement des effectifs que l'on observe aujourd'hui, les classes préparatoires plus emblématiques, plus connues, plus sélectives, souffrent moins.

En outre, il y a eu un effet de polarisation dans lequel ParcoursSup – que je ne veux pas accuser, mais c'est un effet mécanique – ouvre la possibilité à tout élève de demander ce qu'il veut. Donc, les lycées comme celui que je dirige ont mécaniquement eu tendance à aspirer les meilleurs de partout. Ainsi, sur les 430 élèves de première année en prépa à Louis Le Grand, 40% des étudiants ne sont originaires ni de Paris, ni d'Île-de-France, mais de toute la province, voire de l'étranger. En effet, mon établissement, et c'est l'une de ses particularités, accueille également un certain nombre d'élèves internationaux.

Pour que les classes préparatoires de proximité puissent jouer leur rôle, elles doivent recruter. Il faut donc attirer, et cela implique de notre part une réflexion, des actions fortes, des messages clairs à envoyer. Ces problématiques sont notamment débattues dans le cadre du comité de pilotage sur l'évolution de la classe préparatoire ECG (économique et commerciale voie générale).

S'agissant des boursiers, je crois que même si nous sommes encore aujourd'hui, en partie à juste titre, parce que c'est un constat, attaqués par rapport à une diversité peut-être un peu insuffisante au niveau social, mon établissement compte tout de même 22 % de boursiers de l'enseignement supérieur. Au moment du recrutement, nous jouons pleinement le jeu de recruter des boursiers de l'enseignement secondaire en les interclassant, en allant les chercher plus bas dans le classement s'il le faut. Tous les établissements le font. A ce titre, les niveaux actuels de boursiers pourraient certes être supérieurs, mais ils ne sont de toute même pas négligeables.

En outre, il importe de se projeter dans la durée. En effet, à l'entrée en classe préparatoire, le niveau de boursiers est moins important que dans l'enseignement supérieur dans sa globalité, mais ces élèves restent dans leur prépa, alors que dans d'autres établissements de formation, un tri s'opère. En CPGE, les exclusions sont très limitées. En conséquence, ce qui est moyennement vertueux au départ devient davantage vertueux au fil des deux ou trois années de prépa.

### ■ Maya HAGEGE

*Pierre Mathiot, vous avez mené la réforme du baccalauréat en 2018 et dirigez Sciences Po Lille, où vous travaillez depuis plusieurs années sur la diversification du vivier d'admissibles. Pourriez-vous nous partager une réussite et un échec des dispositifs d'ouverture sociale mis en place dans votre établissement ?*

### ■ Pierre MATHIOT

Une réussite, c'est le fait que depuis 2007, nous avons accompagné environ 30 000 collégiens et lycéens en partant de Sciences Po Lille et

ensuite en élargissant ce programme au réseau Sciences Po qui regroupe sept des dix Sciences Po en France. 30 000 collégiens, ce n'est pas mal, même si, évidemment, rapporté à quinze ans de vie et au nombre de jeunes en France, ce n'est pas grand-chose. Néanmoins, rapporté à la taille de nos écoles, il s'agit d'un effort non négligeable, d'autant plus que ces jeunes, qu'ils entrent ou pas dans un des Sciences Po du réseau, réussissent leur baccalauréat dans de très bonnes conditions et réussissent leur engagement dans l'enseignement supérieur également dans de très bonnes conditions. De ce point de vue là, ça, c'est la satisfaction.

L'insatisfaction, c'est que je pense que quels que soient nos efforts, la proportion des élèves qui sont des anciens boursiers de l'enseignement scolaire, ceux que j'appelle les vrais boursiers, ceux qui proviennent véritablement des catégories populaires, dans nos écoles, donc les Sciences Po, mais plus largement dans les Grandes écoles, n'est pas assez importante. Elle n'est même pas du tout importante et on n'a pas assez de candidats.

Je pense que l'une des clés, en réalité, pour beaucoup de nos écoles, c'est que nous faisons peur. Nous faisons peur parce que nous communiquons, les médias communiquent, sur notre très grande sélectivité.

A Sciences Po Lille, le taux de sélectivité à l'entrée est de 6%. Évidemment, pour nous, c'est un indicateur de forte attractivité, mais il faut quand même avoir en tête que pour des jeunes issus des catégories populaires, donc issus de familles assez éloignées des études supérieures et en particulier des études dans les Grandes écoles, l'idée même qu'il y a 6 % de sélectivité les incite à ne pas être candidat. Nous dénombrons donc très peu de candidats issus des catégories populaires. C'est d'autant plus dommage qu'en général, ils réussissent aussi bien que les autres lorsqu'ils sont candidats. Nous avons donc encore un énorme effort pour créer un sentiment de légitimité à être candidat aux voies les plus sélectives de notre système scolaire.

Pierre  
MATHIOT



## ■ Maya HAGEGE

*Carole Deumié, vous êtes directrice générale de Centrale Méditerranée et dans votre école, la proportion des étudiants issus des classes préparatoires est plutôt de 75 %, avec 25 % également d'étudiants internationaux. A-t-on besoin de changer le système tel qu'il est aujourd'hui ?*

## ■ Carole DEUMIÉ

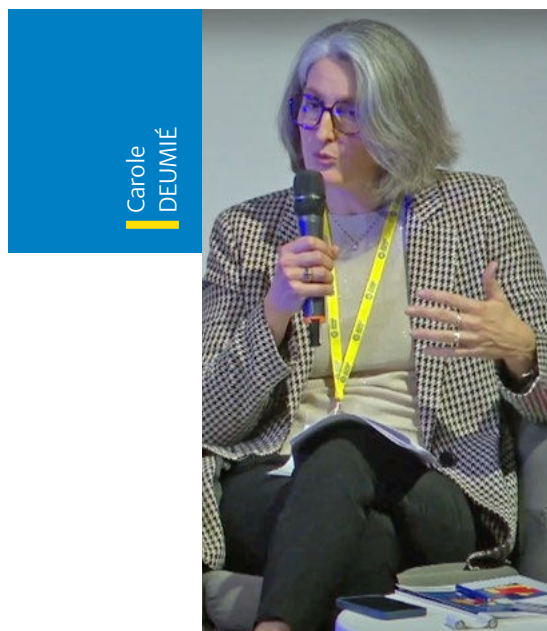
Changer le système, c'est un peu radical. Pour répondre à votre question, j'aimerais revenir sur les Cordées de la réussite. Le constat serait que ce dispositif serait un échec, car il n'apporte pas d'étudiants dans mon école. Toutefois, nous ne le considérons pas comme un échec dans le sens où les Cordées sont une manière de garantir que les jeunes disposent de bonnes informations concernant l'enseignement supérieur, prennent confiance en eux et accèdent à un enseignement supérieur de qualité, pas forcément dans notre école.

Par l'intermédiaire des Cordées de la réussite, Centrale Marseille s'est engagée avec 300 tutorés, 9 collèges, 12 lycées et le taux de filles est de 65 %. Par ailleurs, nous avons mené une enquête au sein de la promotion 2021, avec un taux de réponse de 60%. Ainsi, quelques pourcents ont rejoint un BTS, 17% une licence, 4% un DUT et 9% une école ou une classe préparatoire. Quand bien même ces jeunes ne rejoignent pas une école, les Cordées ont bien un sens. En outre, à mon sens, une Grande école n'est pas forcément là que pour délivrer des diplômes. Ce qu'on peut apporter à ces jeunes est tout aussi important. Et ce qu'on apporte à nos tuteurs qui travaillent avec ces jeunes est également important pour les faire évoluer.

Je reviens à la question. Est-ce qu'il faut faire évoluer le système ? Je ne sais pas de quel système nous parlons.

## ■ Maya HAGEGE

*Celui des Grandes écoles.*



## ■ Carole DEUMIÉ

C'est tout un programme ! À Centrale Méditerranée nous recrutons aujourd'hui essentiellement, pour le diplôme d'ingénieur, 75 % d'étudiants issus des classes préparatoires. La part restante provient de l'international. Par ailleurs, les étudiants issus des CPGE comptent 30 % de filles et 30 % de boursiers. Nous atteignons la limite des publics présents en classe préparatoire.

Si nous souhaitons évoluer, nous attendons que les classes préparatoires évoluent elles-mêmes, mais nous réfléchissons également à élargir notre vivier de recrutement, car il est vraiment important de pouvoir bénéficier de cette inclusion. Je pense qu'il est fondamental d'avoir des jeunes, des publics, des compétences et des points de vue différents dans nos écoles.

Nous explorons ainsi le recrutement en filière universitaire, qui amène encore peu d'étudiants, malheureusement, et qui souffre vraiment d'un déficit d'image, en tout cas pour nos écoles. Pourtant, cette filière donne accès à un vivier extrêmement varié en

termes de parité et certainement en termes sociaux. Malgré cela, les étudiants en filière universitaire connaissent mal les Grandes écoles et les voies de recrutement qu'ils peuvent emprunter pour les rejoindre.

S'agissant de l'information concernant les filières scientifiques, j'ai été frappée à la lecture de l'étude Gender Scan de 2021, menée dans 117 pays auprès de 30.000 étudiants. En effet, elle montre que 41 % de femmes et 34 % d'hommes ont été découragés de suivre des études de sciences, technologies, ingénierie et mathématiques quand ils étaient plus jeunes. Je trouve que ce pourcentage fait peur, parce qu'il y a un écart entre femmes et hommes – les femmes sont plus découragées que les hommes –, mais aussi parce que je trouve ces deux chiffres bien trop élevés.

Il existe donc un sujet d'attraction vers les carrières de sciences et technologies et d'ingénierie qui fait que, peut-être, nous n'amenons pas assez de jeunes vers ces carrières. En outre, le vivier ne croît pas suffisamment, alors que les entreprises demandent que nous nous saisissons de ce sujet et que nous formions plus d'ingénieurs.

Pour répondre à ces enjeux de manière systémique, il faut considérer que demain les entreprises n'auront pas uniquement besoin d'ingénieurs, mais aussi de jeunes diplômés assistants ingénieurs, formés via des bachelors et des masters en ingénierie ; il faut donc explorer donc tout le champ de l'ingénierie. Ce faisant, nous toucherons de nouveaux publics.

En effet, l'ouverture de bachelors – comme à Centrale Méditerranée – permet d'atteindre un public de proximité qui cherche un emploi à trois ans, qui ne provient pas des mêmes filières de baccalauréat que les élèves issus d'une classe préparatoire. Ce vivier différent a des points de vue différents et des compétences différentes ; nous devons donc sélectionner de manière différente.

## ■ Maya HAGEGE

*Anne-Sophie Barthez, vous êtes directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) au ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Que répondez-vous aux différents propos qui viennent d'être tenus ?*

## ■ Anne-Sophie BARTHEZ

D'abord, il faut revenir sur les chiffres de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Ainsi, 75 % des enfants dont les parents ont fait des études supérieures feront des études supérieures, mais seulement 17 % des enfants dont les parents n'ont pas fait d'études supérieures feront des études supérieures.

C'est juste insupportable. La France n'est pas bonne et j'ose même dire que la France est de moins en moins bonne sur ces sujets de diversité. Je crois qu'il faut se le dire. Quand je dis diversité, je parle de la diversité sociale, géographique, etc.

Bien sûr, il y a des avancées grâce au travail que les Grandes écoles font. Mais dans l'ensemble, on ne peut pas se satisfaire de ces chiffres, de ce déterminisme social très français. Ce sujet que je porte et qui me passionne, il est – j'emploie assez rarement ce terme – vraiment systémique. C'est un sujet culturel, sociétal. Pourquoi ? Au fond, c'est la vraie bonne première question et la réponse que l'on apporte à ce pourquoi, c'est vraiment la manière dont chacun et chacune d'entre nous a envie qu'évolue son enfant, son adolescent, le jeune adulte, pour qu'il devienne l'adulte que l'on a envie qu'il soit.

L'enjeu est systémique, sociétal, culturel et la difficulté est que personne n'est vraiment contre la diversité, bien que parfois, certains recrutent toujours les mêmes. C'est déjà un premier problème, parce qu'il n'y a pas tellement de débat sur le « faut-il de la diversité ? ». En réponse, chacun présente les dispositifs mis en œuvre dans ses établissements et nous connaissons tous de

belles histoires, de jolies initiatives. Mais ça ne suffit pas. La problématique ne pourra pas se régler par une juxtaposition d'initiatives individuelles et de jolies histoires que l'on peut tous raconter. C'est la première difficulté.

La deuxième difficulté, c'est que la faute est toujours attribuée à l'amont : je suis en Grande école, j'en rêve de diversité, mais ce sont les CPGE qui ne m'envoient pas de la diversité. Je suis en CPGE, j'en rêve de diversité, mais ce sont les lycées, etc. Et rien n'est faux. Voilà pourquoi il s'agit d'un sujet qu'il ne faut pas prendre à bac-3 ou bac + 3, mais à bac-15, dès l'entrée à l'école jusqu'à la fin des études supérieures.

Il me semble qu'il y a deux pistes de travail.

La première famille de pistes, c'est être au plus près, de l'élève, puis de l'étudiant, être au plus près géographiquement. C'est l'exemple des CPGE de proximité. Il est invraisemblable que les très Grandes écoles, aujourd'hui, ne recrutent que dans quelques prépas franciliennes. Qui peut se satisfaire de ça ? Vos places en internat ne sont pas infinies. Tout le monde ne peut pas venir à Paris. Et puis nombreux sont ceux qui préféreraient rester là où ils sont et c'est très bien qu'ils y restent aussi.

Ensuite, il faut être au plus près de l'élève et de l'étudiant et cette proximité doit être détachée de la question des notes, qui est traitée en conseil de classe et dans les jurys pour l'enseignement supérieur.

Mais ne faudrait-il pas aussi un groupe d'enseignants, un conseil de réussite, un conseil de l'épanouissement pour repérer celui ou celle, au-delà de ses notes, qui est prometteur ? En effet, il ne faut pas simplement chercher à repérer au lycée l'élève excellent qui ira en CPGE. Il faut aussi détecter celui ou celle qui n'est pas excellent académiquement, mais qu'on a envie de porter au plus loin de ce qu'il peut faire, de ce qu'il a envie de faire. Comment aider ces élèves à faire ce qu'ils ont envie de faire et à aller là où ils pourront réussir, et surtout, s'épanouir ?

Anne-Sophie  
BARTHEZ



L'autre grande famille de solutions ressort du rôle de l'État. Celui-ci doit multiplier les outils, les industrialiser – j'espère que je ne choque personne en disant cela – en incitant et en attirant. En incitant avec les Cordées de la réussite, on l'a dit, avec le mentorat, avec des dispositifs comme les territoires d'innovation pédagogique. On a commencé, mais peut-être pas suffisamment. Ensuite, en attirant vers des filières qui, peut-être, n'existent pas encore. Je pense qu'il y a là encore des choses à inventer, c'est-à-dire des filières plus hybrides qu'actuellement, destinées à ceux qui ne se satisfont pas des cases, mais doivent pouvoir trouver des filières qui leur conviennent.

### ■ Maya HAGEGE

*La deuxième partie de notre table ronde doit être consacrée au rôle des parties prenantes. A cet égard, un rapport de l'Institut des politiques publiques de janvier 2021 intitulé Quelle démocratisation des Grandes écoles au milieu des années 2000 ? faisait le constat que les initiatives d'ouverture sociale mises en place au sein des Grandes écoles depuis le début de l'année 2000 n'avaient pas eu les effets escomptés.*

*En effet, seuls 9 % des enfants des catégories sociales défavorisées étaient présents dans les écoles d'ingénieurs, alors même que cette catégorie représentait 36 % des jeunes à l'échelon national. Cet écart interroge le rôle des Grandes écoles, le rôle des différentes parties prenantes. Je vais parler à la première partie prenante en vous redonnant la parole, Anne-Sophie Barthez. Quels sont les outils pouvant être mis en œuvre pour promouvoir la diversité des trajectoires et des profils ?*

### ■ Anne-Sophie BARTHEZ

Je voudrais mettre en avant trois outils, mais il en existe bien d'autres.

Un premier outil auquel on ne pense pas assez, mais sur lequel la DGESIP travaille en ce moment, est celui de la clarification de l'offre d'enseignement supérieur, car aujourd'hui, plus personne ne comprend rien. Je pense que c'est un outil de démocratisation sociale extrêmement fort. ParcoursSup n'a jamais contenu autant d'informations sur l'offre d'enseignement supérieur, mais nous devons encore travailler sur l'enjeu de la lisibilité de cette offre, car il s'agit d'un véritable levier de diversification des recrutements et permettra la fin de l'autocensure.

S'agissant du deuxième outil, je sais que le sujet des quotas ou des points bonus divise. Je travaille beaucoup avec des Grandes écoles qui y réfléchissent. Je sais qu'il n'est pas facile de faire de la discrimination positive, d'autant qu'il n'existe pas 1 000 façons d'en faire. Toutefois, la mise en œuvre de mécanismes de discrimination positive n'est pas satisfaisante. On le fait parce qu'on se dit qu'il faut forcer le destin. A titre personnel, la parité obligatoire m'est insupportable, mais je pense que la mettre en œuvre pendant quelques années est peut-être nécessaire.

Je pense que l'on pourrait résoudre le sujet en réformant les concours, mais pour tout le monde, et en finir avec la sacralisation des parcours académiques et des notes. Ne pourrait-on pas imaginer que dans un concours, outre des épreuves académiques qui

donnent lieu à des notes qui permettent de vérifier les connaissances, il pourrait également être question de compétences ? Je suis certaine que sur cet enjeu, tous ces « publics divers » dont il a été question, seraient bien meilleurs que les autres.

Nous ne pouvons pas insister constamment sur l'importance des compétences et la nécessité de concevoir des formations par blocs de connaissances et de compétences, mais ne pas se servir des compétences comme d'un outil de sélection. Pourquoi pas des exercices qui permettent vraiment des mises en situation par écrit ? Quelles sont les questions qu'il faut se poser ? Quelles sont les premières intuitions ? Est-ce que la personne est dégourdie ? Est-ce qu'elle a les bons réflexes ? Ça, cela dit quelque chose, et à mon sens, c'est encore plus important que les notes.

Le troisième outil serait d'inventer des filières différentes. Je ne sais pas si cela renforcera la lisibilité de l'offre dont il a déjà été question, mais il faut créer des filières plus hybrides où l'on prend le meilleur de chacun, des filières pluridisciplinaires qui sont, au fond, un peu la suite de la réforme du bac, et, au final, des parcours qui n'enferment pas, même si je sais qu'il existe déjà de nombreuses passerelles entre les parcours du supérieur.

### ■ Chantal DARDELET

Je souhaiterais rappeler ce que fait le Groupe ouverture sociale de la CGE. Je parlerai également du groupe handicap et égalité femmes-hommes parce qu'on peut faire d'une pierre deux coups avec bien plus de mains.

Bien sûr que nous avons commencé par dire que tout se passait en amont. Et de fait, beaucoup de choses se passent en amont. Nous avons donc déployé d'importants dispositifs sur l'amont, persuadés qu'en expliquant et en accompagnant, nous réglerions tous les soucis. Je continue à dire et je revendique l'affirmation suivant laquelle nous avons bien fait de faire tout cela, et que c'était nécessaire. Toutefois, ces dispositifs ne

sont pas suffisants ; il faut désormais aller un cran plus loin.

Le groupe ouverture sociale travaille actuellement sur quatre leviers, qui doivent être tenus en même temps et parallèlement afin de ne pas attendre que toutes les problématiques amont soient traitées. Sans cela, aucune évolution sociale n'arrivera jamais.

Le premier levier, c'est l'égalité des chances. Pour cela, il faut travailler en amont, et mobiliser au maximum nos étudiants parce qu'en plus, c'est bon pour eux, ça leur apprend la vie, et ça développe leurs compétences.

Le deuxième levier, c'est de prendre à bras-le-corps la question des recrutements, de manière extrêmement volontariste. En effet, recruter sur des compétences permet de drainer des profils nouveaux.

C'est nécessaire, mais là encore c'est insuffisant, car lorsque ces profils nouveaux ont intégré nos écoles, nous devons tout faire pour y garantir que chacun ait les mêmes chances.

Le troisième levier est donc d'agir sur les parcours, car ils conditionnent les inégalités futures. A l'ESSEC, les garçons font majoritairement de la finance, et les filles de l'innovation sociale. A la sortie de l'école, les salaires pour ces secteurs sont très différents. Autrement dit, même quand on a 50 % de filles et 50 % de garçons à l'intérieur des écoles, il se passe encore des choses qui alimentent la machine à inégalités. Il faut donc non seulement accompagner les nouveaux profils, travailler à rendre les études financièrement accessibles, mais également travailler sur les parcours.

Enfin, c'est un leurre d'imaginer qu'il incombe aux jeunes et aux étudiants issus de la diversité de faire l'ensemble du job. Bien sûr, nous leur expliquons qu'ils peuvent avoir de l'ambition, qu'ils doivent faire ceci, qu'ils doivent faire cela... Mais je pense qu'il faut nous nous mettions tous en mouvement parce que c'est à mi-chemin entre eux et nous qu'on trouvera les solutions. Pour le dire autrement, je pense

qu'aujourd'hui, la diversité, ça s'apprend et qu'il faut que dans nos écoles d'ingénieurs, de sciences politiques, de tout ce qu'on veut, on apprenne la diversité. Cela veut dire déconstruire nos stéréotypes.

Aujourd'hui, je suis vraiment convaincue que la première raison pour laquelle nous ne parvenons pas à drainer plus de diversité dans nos écoles, est que nous sommes bourrés de stéréotypes, et que nous discriminons. Attention, je rappelle que 80 % des discriminations sont non intentionnelles, donc cette discrimination est tout à fait non intentionnelle, mais elle est bien réelle.

A l'ESSEC, 100% des étudiants sont désormais formés aux questions de stéréotypes et à la lutte contre les discriminations. Je pense que grâce à cette démarche, demain, dans les entreprises, ces jeunes seront des acteurs différents, mais nous devons nous-mêmes, dans nos écoles, nous poser également ces questions.

Si l'on joue sur ces quatre leviers, rendez-vous dans quelques années à la CGE : nous aurons vraiment changé la donne. Enfin, je pourrais identifier un cinquième levier : le pont avec les entreprises.

### ■ Maya HAGEGE

*Je sais aussi que le GOS travaille la question des indicateurs de la diversité.*

### ■ Chantal DARDELET

C'est un sujet très complexe. Le seul indicateur qui ne soit pas autodéclaratif concerne les boursiers CROUS. C'est peut-être le moins mauvais, mais il n'est pas bon, car il laisse entendre que le seul obstacle à l'égalité des chances serait financier. Or, ce n'est pas vrai, les obstacles sont à trouver dans les représentations, dans l'histoire, dans la capacité à se projeter, dans les codes sociaux, dans tout cela. Donc si l'indicateur n'est pas en phase avec le besoin, par définition, il ne peut pas être adapté.

## ■ Pierre MATHIOT

Je rappelle que le GOS accueille des collègues des universités. C'est assez intéressant de le constater. Plus généralement, je suis assez en accord avec ce qui a été dit par les précédents interlocutrices.

Cela dit, je pense également qu'il faut revoir le lien entre l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur et pas uniquement entre la terminale et la première année postbac. Il faut plutôt prendre les choses très en amont. Le programme dont je m'occupe à Sciences Po Lille débute dès le collège, en classe de quatrième et de troisième. Il faut donc faire dialoguer deux mondes, mais aussi deux ministères, avec toutes les contraintes que, parfois, cela peut poser, les CPGE relevant par exemple de l'Éducation nationale alors qu'elles sont un parcours d'enseignement supérieur.

Par ailleurs, il faut effectivement essayer d'industrialiser les bonnes pratiques. Je pense que beaucoup de choses existent déjà dans le paysage en France à l'ESSEC, à Centrale Marseille, à Sciences Po Lille... Mais nos politiques restent, en réalité, de l'artisanat. À titre d'exemple, Sciences Po Lille accompagne 1000 jeunes issus de 97 collèges et lycées, ce qui est énorme, rapporté à notre effectif de 1800 étudiants. C'est un effort formidable, mais il reste totalement artisanal et il faut désormais essayer de l'industrialiser.

L'instauration de quotas voudrait dire rendre obligatoire quelque chose, même s'il y a l'interclassement des boursiers qui est déjà, quelque part, une forme de quota, mais qu'on arrive à réguler, me semble-t-il. Je pense que toute politique d'obligation crée effectivement une obligation. Donc quelque part, c'est une incitation.

Anne-Sophie Barthez indiquait que personne ne pouvait être contre la diversité. Je m'interroge, en réalité. Peut-être pas pour des raisons volontaires ou complètement conscientes, mais je ne suis pas complètement convaincu que la diversité, qui signifierait

réduire le nombre de places proposées à des élèves des catégories aisées, soit quelque chose auquel nous sommes si attachés. Sinon, la France aurait déjà mis en place depuis de nombreuses années une politique systémique en ce sens.

S'agissant des voies de recrutement, je suis aussi complètement d'accord pour dire qu'il faut, probablement, donner plus de places aux compétences qui ne sont pas nécessairement des compétences de pur savoir-faire scolaires, évidemment très situées sur le plan social et sur le plan culturel. Toutefois, lorsque Sciences Po a modifié son concours d'entrée pour favoriser l'entrée d'une diversité de publics, nous avons constaté que les prépas privées se réappropriaient ce nouveau concours et préparaient les élèves aux épreuves que nous avions justement pensé ne pas être préparables.

Instaurer des quotas, penser de nouvelles conditions de recrutement sont de très bonnes idées qu'il faudrait expérimenter, mais malheureusement, je pense que toutes produisent des effets pervers dont il faut avoir conscience.

Cela veut dire que l'enjeu porte plutôt sur le niveau Éducation nationale. Je pense que plus on prend ce problème de l'autocensure, des discriminations, tôt dans le système scolaire, et plus, à mon avis, nous créerons les conditions d'une égale dignité face à l'enseignement supérieur.

## ■ Maya HAGEGE

*Joël Bianco, quelles sont les attentes, les envies et les besoins des étudiants qui rejoignent une classe préparatoire ?*

## ■ Joël BIANCO

Je crois que la question à laquelle nous sommes confrontés avec nos étudiants, c'est la question du sens, centrale aujourd'hui. Je pense que c'est d'ailleurs plutôt bien. Nous sommes interrogés, confrontés à des attentes et des exigences, des reproches, des critiques de nos



étudiants que nous n'avions pas auparavant. Cela nous désarçonne un petit peu, mais je trouve que c'est révélateur et nous devons être à la hauteur de ces interrogations.

Nous nous appelons « classes préparatoires aux Grandes écoles », mais en fait, si on n'y prend pas garde, nous pouvons nous limiter à être des classes préparatoires aux concours des Grandes écoles. Or, les filières de prépa qui marchent bien actuellement sont celles où le continuum avec le reste de l'enseignement supérieur, la perspective, le sens pour les étudiants, est assez évident. Ainsi, les prépas littéraires sont une bonne propédeutique pour la suite. En effet, les professeurs y parlent le même langage que dans les parcours qui suivront. Les étudiants préparent donc un concours, mais également la suite de leurs études. C'est la même chose pour les classes préparatoires aux écoles d'ingénieurs.

Les difficultés que rencontrent les prépas ECG peuvent résulter d'une articulation moins fluide entre les enseignements qui y sont dispensés, et ceux qui seront ensuite suivis durant le reste du parcours. Par conséquent, ces prépas préparent surtout à un concours, et ce faisant, ceux qui pensent que le concours n'est pas fait pour eux ne rejoignent pas ces prépas, qui se concentrent donc sur un public d'initiés. Nous devons donc faire attention à cela.

Pour vous donner un exemple, voilà un an, nous avons été confrontés, dans mon établissement, à un mouvement d'un collectif anonyme qui a commencé un matin de mars. Ce collectif s'était baptisé Louise La Grande. C'était donc un collectif féministe. C'était assez activiste, au départ. Trois tracts et des flyers ont été distribués. Tout ça s'est fait en quelques jours.

Alors c'était un peu un fourre-tout, mais ça nous a quand même drôlement fait réagir, ça a fait débattre, ça a fait s'opposer des gens, mais des choses étaient dites, qui nous ont interpellés parce qu'elles mettaient notamment le doigt sur des choses inadmissibles, mais également sur des enjeux plus diffus, relevant



davantage de l'inconscient. Ainsi, ce collectif nous a interrogé sur le nombre de professeurs femmes en prépa scientifique, mais également de colleuses, dans un contexte où nous parlions d'attirer davantage de femmes dans les filières scientifiques.

Il se trouve qu'au même moment une circulaire de la DGESCO (Direction générale de l'enseignement scolaire) a créé le label « égalité filles-garçons ». Nous nous en sommes donc emparés et désormais nous essayons d'avancer sur ces terrains pour que les jeunes femmes aient vraiment leur place dans notre établissement et plus généralement dans les études scientifiques.

### ■ Maya HAGEGE

*Ma dernière question s'adresse à tous les participants à cette table ronde : qu'est-ce qui pourrait être fait aujourd'hui pour changer demain ?*

### ■ Joël BIANCO

Je pense qu'il faut mener une campagne d'information au sujet des classes préparatoires

dans les lycées, car dans de nombreux établissements, les élèves n'étendent jamais parler des CPGE. Je ne dis pas que les prépas sont la seule filière qui vaille, mais que tous les élèves de lycée devraient avoir le même niveau d'information.

Il faut également envisager des évolutions dans le cursus même, développer une approche responsabilisant davantage les élèves, favorisant les mises en situation. La notion de sens que j'évoquais est très importante désormais, et nous devons nous en réjouir. Nos élèves ne souhaitent plus rejoindre une prépa pour entrer dans un tunnel de deux ans : c'est plutôt sain, et ça n'empêche pas l'exigence.

Enfin, il ne faut pas nous interdire d'envisager des évolutions différentes selon les types d'établissements. Ainsi, pour les lycées de proximité, les prépas de proximité, il faut peut-être mettre en place des solutions d'hybridation plus grandes, plus fortes, plus marquées, justement pour attirer davantage, pour consolider leur emprise sur leur territoire. Dans des établissements comme le mien, il faut un peu d'hybridation, sûrement, mais les enjeux ne sont pas tout à fait les mêmes. Pour autant, nous devons avoir l'ambition que les lycées implantés sur la montagne Sainte-Geneviève à Paris soient davantage considérés comme des grands lycées à Paris, que de grands lycées parisiens.

### ■ Chantal DARDELET

Je voudrais pour ma part que chacun goûte vraiment à la diversité, parce que je pense que dans la tête de bon nombre de personnes, la diversité, c'est encore une histoire de charité, sinon d'altruisme.

Je parle bien *des* diversités : celle des étudiants internationaux par exemple, autant que celle des étudiants nationaux, bien sûr ; celle des filles comme des garçons, des milieux populaires comme des milieux plus favorisés, de la province, de l'outre-mer comme de la ville. Je pense que quand on a goûté à la

vraie diversité, on change complètement son approche de ces questions et cela ne devient donc plus seulement une question d'enjeu sociétal.

La diversité dans nos écoles conditionne la performance des entreprises de demain, mais aussi celle de nos écoles elles-mêmes. La question que nous devons donc nous poser est la suivante : de qui avons-nous besoin dans nos écoles et demain dans les organisations pour réussir à adresser les enjeux sociétaux ? Je parle aussi bien de la question de la répartition de la richesse que de celle du défi climatique ou de la chute de la biodiversité.

Pour le dire autrement, la diversité, c'est la solution pour le monde de demain. Ce n'est pas seulement un problème qu'il faut adresser aujourd'hui. Je pense que le jour où on tiendra ces deux bouts, on changera de braquet et on trouvera des solutions. Peut-être que ça passera par la mise en place de mesures de quotas et de discrimination positive. Parce que c'est à ce prix que nos écoles sortiront grandies et que demain, notre société dans son ensemble, les entreprises en particulier, seront infiniment plus fortes qu'elles ne le sont aujourd'hui.

### ■ Pierre MATHIOT

Je pense qu'il serait bien que tous les élèves boursiers de l'enseignement scolaire, à partir de la classe de quatrième, par exemple, soient accompagnés par un établissement de l'enseignement supérieur, une Grande école ou pas, d'ailleurs, et qu'éventuellement des élèves de l'enseignement supérieur mentorent, de manière beaucoup plus systématique que c'est le cas aujourd'hui, des jeunes, ne serait-ce que pour jouer le rôle de guide vers l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, il faudrait davantage parler de réussite que d'excellence, parce que l'excellence, en France, est assimilée aux très Grandes écoles, ce qui ne fait qu'accroître l'autocensure d'une partie du public scolaire qui vient évidemment de milieux plutôt modestes.

La dernière chose sur laquelle je voudrais insister, c'est qu'il faut évaluer toutes les politiques que nous mettons en œuvre. Nous faisons l'hypothèse qu'elles ont du sens et « fonctionnent », mais ne pourrons pas réellement le savoir si nous n'analysons pas leurs effets sur les jeunes accompagnés, par exemple dans leurs choix sur ParcoursUp ou sur leur réussite dans l'enseignement supérieur.

### ■ Anne-Sophie BARTHEZ

Souvent, j'entends des écoles, au sens large, dire : « J'ai réussi à résoudre le tiraillement entre la diversité et l'excellence. J'arrive à faire les deux. » En fait, c'est absurde, car c'est à nouveau mettre l'excellence d'un côté et la diversité de l'autre, alors qu'il n'y a de l'excellence – en tout cas pour moi – que s'il y a de la diversité. Vraiment, c'est ça qu'il faut changer.

Il faut que la diversité soit évidemment considérée comme la quintessence de tout ce que l'on doit faire. On ne doit pas former des clones, ça ne m'intéresse pas. On doit former des gens aussi différents les uns que les autres. Mais il reste une question : les entreprises sont-elles attentives à cette diversité, tiennent-elles le même discours que nous, regardent-elles autre chose que l'intitulé du diplôme, le nom de l'école ? Comment recrutent-elles ?

### ■ Carole DEUMIÉ

Nous n'avons pas beaucoup parlé des étudiants, alors que la diversité et le vécu de l'inclusion, cela se fait également dans l'école. La quête de sens continue lorsqu'on est arrivé en école, et déconstruire les stéréotypes nécessite beaucoup de discussions, de débats en interne, mais aussi que les jeunes puissent trouver des chemins qui leur conviennent au sein de l'école jusqu'au recrutement à l'issue de leur diplomation. Il faut donc beaucoup de personnalisation des parcours. Je pense que c'est quelque chose d'important pour

construire, accepter cette diversité et travailler sur l'inclusion.

Comment travailler sur la sortie ? Je crois que là encore, nous comptons beaucoup sur les employeurs, mais nous avons besoin d'amener des éléments à nos jeunes pour qu'ils n'acceptent pas toutes les conditions d'embauche. Ainsi, Centrale Marseille sensibilise les jeunes femmes à ne pas accepter n'importe quelles conditions de salaire : la démarche est efficace, et permet aux entreprises d'évoluer.

Nous n'avons également pas abordé des sujets importants pour parler d'inclusion, notamment le sujet de la vie associative dans nos établissements, car les étudiants y préparent également leur future vie professionnelle. Qui plus est, les jeunes qui intègrent nos écoles ne parlent d'ailleurs pas d'inclusion, mais d'intégration ; ce n'est pas la même chose. Nous devons en avoir conscience lorsque nous travaillons à déconstruire les stéréotypes et leur permettons d'évoluer, plus tard, lorsqu'ils seront en entreprise, comme des professionnels responsables qui appliquent par eux-mêmes tout ce que nous appelons de nos vœux ici.

Enfin, nous évoluons dans un système de la performance, de la compétition. Nous avons également parlé d'« excellence », de « sélection ». Mais si j'avais un mot à apporter en plus, aujourd'hui, c'est celui de « coopération », une dimension que nous devons davantage développer à l'avenir.



## Questions de la salle

« Du point de vue de la diversité, la situation en France est-elle pire ou meilleure que celle des autres pays ? »

**Anne-Sophie BARTHEZ**

*La situation en France est pire qu'ailleurs. La France est très mal classée dans les études de l'OCDE concernant les inégalités sociales et l'égalité femmes-hommes.*

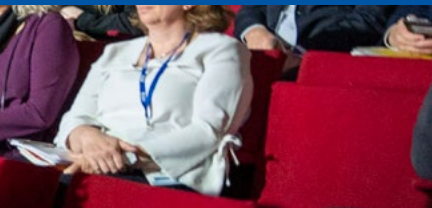
« Le fait que la DGESCO et la DGESIP soient deux directions qui gèrent les prépas pour la DGESCO et le sup pour la DGESIP, c'est aussi une nécessité de travailler encore plus ensemble ? Ou c'est déjà le cas ? »

**Anne-Sophie BARTHEZ**

*Pas du tout. La particularité des CPGE et des BTS, c'est que ce sont des formations d'enseignement supérieur, je vais dire, sous l'égide de la DGESIP, mais c'est la DGESCO qui paye. Donc évidemment, cela donne un pouvoir assez important à cette dernière et c'est bien normal. On a donc deux types de formations, hybrides pour le coup, qui font que la DGESCO et la DGESIP travaillent énormément ensemble.*



Gilbert Azoulay,  
Directeur général News Tank Education



Quel regard portez-vous sur les écoles à prépas intégrées ? »

« Comment augmenter le nombre d'étudiants en situation de handicap dans les Grandes écoles ? »

### Chantal DARDELET

Sincèrement, les processus à l'œuvre sont un peu les mêmes sur les questions des inégalités filles-garçons, des inégalités face au handicap ou des inégalités face à une origine sociale et culturelle. Je pense que les leviers pour agir sont les mêmes. A cet égard, la loi a parfois du bon. Je l'ai rappelé tout à l'heure, la loi de février 2005 a quand même beaucoup fait bouger les lignes. En tout cas, concrètement, j'ai une proposition pour la CGE. Peut-être qu'il faut le faire, pour les cinquante ans... Je proposerai bien que la commission « Diversité » devienne la commission « Diversité et Inclusion ». En effet, nous parlons beaucoup d'inclusion mais je ne suis pas sûre que cette

notion ait été définie. Je vous propose donc une définition : accueillir chacun dans le respect de ses singularités de telle sorte qu'il soit pleinement contributif pour le groupe. Et ça, c'est la puissance de la diversité.

Donc peut-être qu'on peut travailler ce sujet parce que je vois la force de tout ce qui a été fait ces dernières années, et merci infiniment. J'en profite notamment pour remercier les 300 personnes dans le groupe ouverture sociale de ce qui sort tous les deux mois dans le groupe.

Le fonctionnement en trois groupes de la commission Diversité [Egalité femmes-hommes ; Handicap ; Ouverture sociale] a permis d'accomplir plein de choses, mais je pense que si aujourd'hui, on avait un chapeau qui s'appelle l'inclusion, qui s'appelle cette place que l'on veut donner à chacun, mais dont on attend en retour une plus grande force, ça changerait peut-être les choses.

J'ai écouté les débats avec beaucoup d'intérêt. Deux choses m'ont rassuré. Tout d'abord, les entreprises se posent absolument les mêmes questions que celles qui viennent d'être posées. C'est un point commun rassurant. Ensuite, effectivement, nous assistons quand même à une génération montante qui, sur ces sujets, n'entend pas s'en laisser conter. Les écoles doivent adapter leurs modalités de recrutement et leurs politiques, les entreprises doivent faire de même.

Par ailleurs, j'ai été un peu choqué, parce que je n'ai pas entendu le mot « alternance » et je n'ai pas entendu le mot « apprentissage ». Vous savez que L'Oréal a un programme d'alternance et, en France, le Groupe emploie 1.200 alternants et apprentis par an. Nous savons qu'il s'agit d'un outil d'inclusion absolument incroyable et que les aides, notamment celles mises en place à l'occasion du Covid ont été de formidables outils d'inclusion, ne serait-ce que parce que l'apprentissage permet à des étudiants de rejoindre des écoles dont ils n'auraient pu payer les frais de scolarité.

Vous ne l'avez pas exprimé comme cela, mais j'ai noté que certains n'osent pas se porter candidat pour rejoindre telle ou telle prépa, ou telle ou telle Grande école. Comme s'ils se disaient : « Ce n'est pas pour moi. C'est trop loin. » Une sorte d'élitisme. Dans les entreprises, nous



rencontrons le même sujet. Nous savons que des tas de jeunes n'osent pas postuler chez L'Oréal en se disant : « L'Oréal, ce n'est pas pour moi, ce n'est pas de mon niveau. » C'est une erreur. Je pense que c'est une notion assez importante.

Je n'ai pas non plus entendu le terme de « *soft skills* ». Je suis absolument convaincu, comme DRH d'entreprise – et je vous ferai part d'une petite expérience que j'ai eue dans une autre entreprise et dans un autre pays – qu'aujourd'hui, dans les process de recrutement, on attache une importance grandissante à la dimension de la personnalité et – ne le prenez pas en mauvaise part – de moins en moins forte à la nature du parcours académique, tout simplement parce que les entreprises, grandes et petites, se sont dotées, au fur et à mesure, d'un processus d'acquisition de compétences.

Par conséquent, non que nous ne soyons pas respectueux des compétences que vous enseignez ou des connaissances que vous transmettez, mais la dimension des *soft skills* est importante compte tenu de

## DRH de L'Oréal France et Vice-président de l'ANDRH (Association nationale des DRH)

l'instabilité des métiers, compte tenu du fait qu'aujourd'hui, dire à quelqu'un « ta fiche de poste, c'est cela », c'est absurde parce que dans six mois, ce sera une autre, tout simplement parce que son contenu évolue.

Nous sommes extrêmement sensibles à des notions comme la vivacité, la réactivité, l'innovation, la capacité à être d'une certaine manière. Et ça, je crois – c'est une conviction personnelle que je partage avec vous – que c'est l'un des plus formidables outils de démonstration que la diversité est une force, parce que les *soft skills* sont moins marqués par un déterminisme social que l'enseignement initial.

Il s'avère que dans mon passé lourd, j'ai été DRH de Leroy Merlin, en Russie entre 2006 et 2012. L'entreprise y est passée de 300 personnes à 12 000 personnes en cinq ans, avec un développement absolument incroyable. Et il s'avère que quand j'ai pris mes fonctions en 2006, la grande distribution, à part Auchan, qui était mon actionnaire, n'existait pas, dans ce pays. Donc je n'avais, par définition, personne de compétent et tous les CV étaient pipeautés. En outre, il n'existait pas d'enseignement – supérieur ou non – pour les métiers pour lesquels nous recrutons. Comme nous avons un enjeu de relation client très fort, j'ai dit à mes

équipes : « Trouvez-moi des gens sympas et j'en ferai des gens compétents et sympas. »

Nous avons donc créé une université et cela a très bien marché. Mon exemple concerne la Russie, mais les problématiques sont identiques dans tous les pays émergents. J'ai en tête l'exemple d'une docteure en physique nucléaire qui était chef de produit décoration et qui achetait pour un milliard d'euros de produits décorations par an. Et pourtant, elle était diplômée en physique nucléaire !

Tout cela pour dire que la puissance du sens du travail, la puissance de l'apprentissage que l'entreprise peut donner est un moyen extraordinaire de corriger les défauts de l'amont. J'ai constaté que les participants à la table ronde s'inquiétaient de savoir si l'entreprise était capable de prendre le relais : elle ne fait que cela, toute la journée.

Et ne le prenez pas, encore une fois, de mauvaise part : quelquefois, on récupère des jeunes qui ont des super diplômes, mais qui ne savent rien faire. Et l'autre jour, j'étais dans une autre Grande école, que je ne citerai pas par charité universitaire, et j'ai dit aux étudiants : « Vous savez penser très bien et vous ne savez rien faire. Donc quand vous arrivez dans vos entreprises, commencez



par faire ce qu'on vous dit avant de nous expliquer qu'on est des nazes et que vous allez définir la stratégie. Vous allez vite nous énerver. » Il faut commencer par apprendre à faire, à écouter.

Je crois que, d'une certaine manière – c'est sans doute le cas dans vos écoles –, il est important d'enseigner à vos propres étudiants la capacité d'accueil de gens différents, parce que quand ils arrivent dans les entreprises, ils reproduisent le schéma. Et ça, ça ne nous aide pas.

J'observe que l'on voit apparaître dans les entreprises des jeunes, bien diplômés ou pas bien diplômés, qui ont une vision un peu idéaliste du monde de l'entreprise. Mais le monde de l'entreprise est quand même fondé, dans beaucoup d'endroits, sur la performance. Ils sont évalués sur cette base-là et on en voit quelques-uns arriver et, parce qu'on leur a beaucoup enseigné des choses très transversales, découvrir avec stupeur que le monde de l'entreprise n'est pas qu'un monde de gentillesse, que c'est aussi un monde de concurrence, que c'est un monde de compétition, collective ou individuelle, mais de compétition. Il faut faire attention à ne pas trop distendre la réalité de l'économie des modalités de l'enseignement.

Je rêve, par exemple, qu'il y ait un jour une réunion de la CGE avec les entreprises, simplement parce que c'est un continuum éducatif de l'enseignement de l'école jusqu'à l'entreprise. Les entreprises sont des acteurs de la formation, des compétences et de la transformation, comme le sont les écoles.

J'ai été assez frappé, parce que j'ai eu la chance d'habiter dans différents pays ou de m'occuper de ressources humaines de différents pays, par cette espèce de culture malade qui existe entre le monde de l'enseignement – je ne parle pas du vôtre, je parle plutôt du monde scolaire – et le monde de l'entreprise, comme si c'étaient deux ennemis.

J'ai eu la chance, il y a deux ans, de participer à Poitiers à la première « Université École-Entreprise ». Je trouve que c'est extrêmement important d'assumer le fait que de l'école à l'entreprise, il y a un continuum éducatif. Cependant, actuellement, ce continuum éducatif n'existe pas. C'est comme si l'école regardait bizarrement quand l'entreprise se pointait. Vous savez très bien qu'il y a un débat quasiment philosophico-politique qui se résume à : « L'école fabrique des citoyens, on n'est pas là pour fabriquer des salariés productifs. » Mais nous, on ne veut pas



## DRH de L'Oréal France et Vice-président de l'ANDRH (Association nationale des DRH)

des salariés productifs, on veut de bons collaborateurs.

Je terminerai par une notion que j'ai entendue tout à la fin du débat, la notion de coopération. On est un certain nombre de DRH et d'avocats de droit social qui poussons beaucoup en disant : « Réinterrogeons le principe de la subordination contenue dans les contrats de travail parce qu'aujourd'hui le modèle que nous avons établi avec nos collaborateurs et que nous établissons, du fait, d'ailleurs, de l'amélioration sur le front de l'emploi, c'est un modèle de collaboration et de coopération, et pas un modèle de subordination. »

Quand j'écoute ce que j'ai entendu tout à l'heure, et je vous remercie beaucoup de m'avoir convié, je me dis qu'il y a tellement de points communs entre le monde des entreprises d'aujourd'hui et de demain et celui des écoles qu'on devrait certainement se parler un tout petit peu plus souvent et un peu plus fortement.

Enfin, au-delà de ce défi de coopération, il y a surtout le fait d'être quand même confronté à une transformation des modèles d'organisation, des outils et des moyens à une vitesse exponentielle. Vous savez que l'on peut se faire rattraper facilement.

J'ai compris cela le jour où un métier comme le métier de taxi, un métier assez simple, derrière un volant avec une voiture, s'est fait fracasser par Blablacar. Je me suis dit : « En fait, tout le monde peut se faire fracasser. »

Le deuxième défi, c'est celui-là : comment on travaille avec les écoles, avec l'école au sens scolaire et avec les écoles, pour anticiper ces transformations de métiers ? Parce que ça, on y est confronté tous les jours et on passe notre temps à dire à des jeunes et moins jeunes : « Le métier que tu fais, il est très bien, mais c'est n'est plus utile parce qu'il y a autre chose qui vient d'arriver. » Il se trouve que là, on ne travaille pas assez, et quelquefois, on récupère des gens très bien formés à des métiers qui n'existent plus ou qui n'existeront pas à horizon, et on le sait d'avance.

# Les Grandes écoles des changements développement



## Le débat

### Julie JOLY

*Je veux commencer par poser la question qui fâche. Nous avons tous suivi les remises de diplômes un peu agitées, un peu houleuses, avec des étudiants qui pouvaient se plaindre de ne pas avoir été assez bien formés, selon eux, aux enjeux de la transition et des transitions de manière générale, qui s'inquiétaient pour leur avenir, à juste titre, pensent-ils.*

*Je voulais demander, d'abord à Anne-Fleur Goll, récemment diplômée d'HEC et aujourd'hui consultante chez Deloitte en sustainability ainsi que militante, qui a prononcé un très beau discours à l'occasion de la remise des diplômes, si, pour elle,*

*ces étudiants diplômés étaient des acteurs, des « bifurqueurs » ou des lanceurs d'alerte ?*

### Anne-Fleur GOLL

Si on parle de ceux qui choisissent de bifurquer, de ceux qui choisissent une carrière qui n'a a priori rien à voir avec les études qu'ils ont faites et surtout qui le revendiquent, comme l'ont fait les étudiants de l'Agro, ce sont évidemment des lanceurs d'alerte.

Ce type de discours est issu d'une déception fondamentale. Personne n'aime avoir à retracer une voie parce qu'on considère que celle sur laquelle on était et qu'on avait choisie ne répond

# à la croisée des modèles de



**Dominique  
MEDA**

Professeure de sociologie, directrice de l'Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales à l'Université Paris Dauphine-PSL

**Baptiste  
PERRISSIN-FABERT**

Directeur général délégué par intérim et directeur exécutif de l'Expertise et des Programmes de l'ADEME

Table ronde animée par **Julie JOLY**  
Présidente directrice générale de L'Obs

**Anne-Fleur GOLL**

Diplômée HEC 2020 – consultante Deloitte

**Alice GUILHON**

Vice-présidente CGE Écoles, directrice générale SKEMA BS

**Denis GUIBARD**

Vice-président CGE DD&RS,  
directeur d'Institut Mines-Télécom BS

**Dominique MEDA**

Directrice IRISS à Paris Dauphine

**Baptiste PERRISSIN-FABERT**

Directeur général délégué de l'ADEME



pas du tout aux défis qu'on voit dans le monde ou à ce qu'on aimerait faire. C'est donc avant tout une grande déception et un processus de se dire : « Qu'est-ce que je peux faire d'autre ? On ne m'a pas particulièrement donné les armes pour aborder les choses autrement, pour répondre vraiment aux défis du monde aujourd'hui tels qu'on les subit déjà. »

Donc pour moi, ce n'est pas du tout un choix qui se fait de gaieté de cœur. C'est un cri du cœur, un vrai signal d'alarme sur le fait qu'il faut faire beaucoup mieux et qu'il faut donner les armes nécessaires pour affronter les défis qui s'imposeront dans nos carrières

professionnelles dans les quarante/cinquante prochaines années.

## Julie JOLY

*Alice Guilhon, vous êtes directrice générale de SKEMA BS, et présidente de la CDEFM. Je crois que de votre côté, vous avez fait un énorme effort pour entendre ces étudiants, être à leur écoute. Est-ce que vous pouvez nous dire ce que vous avez mis en œuvre ?*

## Alice GUILHON

Je suis d'accord avec Anne-Fleur. Je pense qu'il y a un point très important, que les

établissements d'enseignement supérieur et les Grandes écoles doivent vraiment avoir en tête, c'est de pouvoir écouter attentivement les étudiants. Notre chance est d'être présent un peu partout dans le monde : nous envoyons nos étudiants un peu partout et nous accueillons aussi beaucoup d'étudiants internationaux. Donc, il faut être capable d'écouter non seulement les étudiants français, mais d'écouter également dans le monde entier ce qui est en train de se passer. En effet, on demande beaucoup à nos jeunes d'agir collectivement, mais pour qu'elles puissent le faire, encore faut-il partager la même vision de ce qui est en train de se passer dans le monde.

Nous avons donc lancé un observatoire mondial des jeunes, après un effort de construction pendant deux ans. Plus de quarante établissements d'enseignement supérieur l'ont fondé avec nous. Pour la première année, nous avons recueilli plus de 600 000 contributions de jeunes entre 15 et 29 ans, qui sont ou non dans des études. A partir d'un questionnaire, nous avons interrogé la vision de la société de ces jeunes : Quelles sont leurs plus grandes peurs ? Qu'est-ce

qu'ils attendent, au fond ? Qu'est-ce qu'ils attendent de nous, qui sommes plus âgés, dans l'éducation ? Qu'est-ce qui leur a manqué, s'ils ont fait des études ou qu'est-ce qui leur manque s'ils n'ont pas fait d'études ? Et comment se projettent-ils dans le monde ?

Les premiers résultats sortiront au mois de septembre-octobre 2023. Au total, 197 pays et régions ont été étudiés. Nous nous sommes aperçus que les jeunes du monde entier ne pensent absolument pas la même chose, n'ont absolument pas les mêmes visions et donc ne partagent pas la même vision de la société.

Nous avons donc également créé une fondation, Higher Education for Good, qui a pour vocation d'accueillir tous les établissements d'enseignement supérieur qui le souhaitent, et surtout les professeurs qui souhaitent transformer leurs enseignements ou les développer pour pouvoir toucher tous ces jeunes dans le monde et leur donner – on ne veut pas leur imposer une vision du monde – de quoi comprendre pourquoi eux ne pensent pas la même chose que leurs camarades en France, au Brésil, au Pakistan, aux États-Unis ou ailleurs.

Notre pari est de dire qu'à partir du moment où on aura compris où sont les grandes faiblesses, on pourra agir collectivement et comparant ces visions, on donnera aux jeunes peut-être les clés pour qu'ils puissent agir ensemble pour porter les transitions.

### Julie JOLY

*Denis Guibard, vous êtes directeur de l'IMT-BS et VP Développement durable et responsabilité sociétale à la CGE. Au-delà des différences de vision à l'international, tous les étudiants ne sont pas préoccupés de la même manière en France.*

### Denis GUIBARD

Oui. Pour en revenir à la question de départ : au-delà des termes de « bifurqueur » ou de « lanceur d'alerte », nous avons également entendu celui de « déserteur ». Ce terme a souvent une connotation un peu négative parce que c'est un petit peu fuir le problème,

Alice  
GUILHON



pour ne pas dire le champ de bataille. C'est effectivement une forme d'alerte, ça peut être aussi un message d'espoir, d'une certaine façon. Un certain Boris Vian qui, bien avant que ces jeunes soient nés, le chantait. Je crois qu'il faut garder ce mot-là, même s'il a une connotation un peu difficile.

Très certainement, ces bifurqueurs sont des lanceurs d'alerte, sont une pointe avancée. C'est l'avant-garde d'un mouvement. C'est parti beaucoup en 2018, au moment de l'émergence de Greta Thunberg, des grèves du vendredi, du manifeste *Pour un réveil écologique*. Les premiers hackeurs de remises de diplômes étaient issus de Centrale Nantes.

C'est un très beau mouvement ; il a un impact très fort, parce que c'est ça qui a fait bouger beaucoup de gens, qui fait bouger beaucoup de directions d'écoles. Je suis vice-président développement durable et RSE de la CGE depuis pas mal d'années. Dans les Assemblées générales de la CGE, tous les présidents de commission font un petit speech. Pendant longtemps, mes camarades directeurs d'école rédigeaient leurs e-mails pendant que je faisais le mien. C'est un peu moins le cas aujourd'hui, donc ça a bougé de ce côté-là. Cela a aussi fait bouger aussi le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. C'est là qu'a été créé le groupe de travail que Jean Jouzel et Luc Abbadie ont piloté pour mener leur réflexion.

Mais il ne faut pas se tromper sur ce qu'est ce mouvement, qualitativement et quantitativement. Ainsi, le manifeste *Pour un réveil écologique* a été signé par 30 000 étudiants ; c'est beaucoup et en même temps, c'est très peu : 1 % des étudiants français. Donc c'est bien en ça que je dis que c'est une avant-garde. Mon école, située à Évry-Courcouronnes, compte 65 % de boursiers, une diversité très grande sur toutes les dimensions. Et les boursiers de l'IMT-BS ne sont pas à l'échelon 0, ils sont plutôt à l'échelon 5/6/7.

J'ai vérifié : aucun étudiant de mon établissement n'a signé le manifeste *Pour*

*un réveil écologique*, parce que les étudiants de cette école – et il y en a d'autres dans d'autres écoles dans la même situation, il faut bien avoir cela à l'esprit –, quand on veut transformer, quand on leur parle de sobriété, ce n'est pas une sobriété qu'ils choisissent en venant de milieux plus favorisés, en ayant conscience de ce à quoi, éventuellement, ils vont renoncer par un choix conscient, une analyse de la situation. Ils subissent cette sobriété depuis 20 ans. Il est donc beaucoup plus difficile d'aller chercher ces étudiants pour qu'ils se mobilisent et qu'ils soient aussi un vecteur de transformation pour accompagner le mouvement de leur école.

La diversité de points de vue, la diversité de perception, la diversité sur les enjeux est mondiale, mais elle est aussi là, tout près de chez nous, et nous devons le prendre en compte, parce que tous ces étudiants, quelle que soit leur origine, quelle que soit leur mobilisation aujourd'hui, seront les acteurs indispensables des nécessaires transformations, travailleront en entreprise et seront des vecteurs de transformation extrêmement importants.

Voilà notre enjeu le plus profond : embarquer ceux qui ne sont pas bifurqueurs aujourd'hui, qui n'ont pas forcément besoin de bifurquer, mais qui, dans leur fonction, dans leur métier, dans toutes les disciplines, dans toutes les activités des entreprises, seront les vrais acteurs de la transformation.

### ■ Julie JOLY

*Dominique Meda, vous êtes professeure de sociologie et directrice de l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales à l'université Paris Dauphine. Comment accompagne-t-on ces étudiants en plein questionnement ?*

### ■ Dominique MEDA

Ce n'est pas facile de ne pas former des déserteurs parce que si on enseigne vraiment ce qui est en train de se passer, le changement climatique, le faible nombre de politiques à

la mesure des enjeux, il y a de quoi les rendre déserteurs.

J'enseigne depuis dix ans dans le master de développement durable de Paris-Dauphine. C'est peut-être là que c'est le plus compliqué, mais on a aussi créé, avec l'ancien président de l'université, Ivar Ekeland, et notre collègue économiste, Stéphanie Monjon, il y a trois ans – je crois qu'on a été un peu pionniers –, un enseignement obligatoire octroyant plusieurs ECTS pour l'ensemble de nos étudiants de première année de licence.

Je ne dis pas que c'est facile parce que tant pour ces étudiants qui arrivent de terminale, avec des attentes très fortes, que pour nos étudiants de master, lorsque l'on commence à délivrer ces enseignements, à la fois en matière de sciences naturelles, de sciences physiques, puisqu'on essaie de tout faire, de sciences humaines et sociales, je crois qu'ils passent par une première phase de découragement qui peut leur donner envie de désertier.

Et nous sommes quand même confrontés à nos propres limites, parce que j'ai eu la surprise, l'an dernier, alors que nos étudiants étaient interviewés par Franceinfo et qu'on leur demandait ce qu'ils avaient pensé de cet enseignement en première année, de les entendre dire : « Nous, ce qu'on veut, maintenant, ce sont des solutions. » Nous sommes vraiment poussés dans nos retranchements. Ils nous demandent des solutions que nous n'avons pas nécessairement. Et surtout, les pouvoirs publics et les entreprises ne suivent pas nécessairement.

Il est donc difficile de ne pas former des déserteurs, mais notre but n'est pas de former des déserteurs. Nous formons plutôt des gens engagés. De plus en plus d'étudiants souhaitent obtenir le certificat que nous avons créé, qui deviennent par la suite assistants parlementaires, qui rentrent en politique, qui rejoignent les ONG et donc qui deviennent des gens extrêmement investis, engagés.

Pour autant, il faut effectivement faire attention – là, c'est la sociologue qui parle – à ne pas dire que toute la catégorie « jeunes » est concernée par cette envie de bifurcation ou de désertion. Il y a, me semble-t-il, une petite partie des jeunes les plus diplômés vraiment intéressés par ces questions. D'où l'urgence, comme s'en occupe Jean Jouzel, de diffuser tout cela vers l'ensemble de nos jeunes.

### ■ Julie JOLY

*Baptiste Perrissin-Fabert, vous êtes directeur général délégué par intérim et directeur exécutif de l'expertise et des programmes de l'Ademe. Je sais que les jeunes sont l'une de vos cibles prioritaires. Vous devez travailler avec eux. Vous cherchez à les atteindre de manière plus directe. Qu'avez-vous envie de dire à ces jeunes qui s'interrogent devant l'urgence ?*

### ■ Baptiste PERRISSIN-FABERT

J'ai envie de leur dire qu'il n'est pas question de se contenter de désertier ou de lancer des alertes. On n'a pas le temps ; nous avons besoin de bras, de cerveaux pour accélérer la transition écologique. Nous, en tant qu'agents de la transition écologique et agents des solutions, face à ce cri du cœur des étudiants, nous ne voulons pas rester les bras ballants.

Nous avons essayé de comprendre leurs préoccupations en lançant à la fois des études sociologiques et des sondages. Effectivement, c'est un public hétérogène, mais ce qui se retrouve maintenant sondage après sondage, c'est quand même que l'environnement remonte comme première préoccupation, même si ce n'est pas partagé par tous. En tout cas, c'est la première des préoccupations.

En revanche il existe une sorte de hiatus entre ce niveau de préoccupation et les actions, souvent une dissonance dans le passage à l'action où ce qui ressort, c'est : comment faire ? C'est là que nous intervenons. Nous apportons aux étudiants à la fois des clés de compréhension des sujets complexes, à travers nos différentes études qui peuvent être très

expertes ou alors plus vulgarisées. A cet égard, un site internet, qui s'appelle « M Ta Terre », est destiné aux lycéens et aux étudiants, et offre de l'information vulgarisée.

Nous proposons également des clés pour passer à l'action : nous avons conçu une plateforme qui recense des parcours professionnels, qui donne des idées de boulots inspirants, dans le prolongement de la quête de sens identifiée dans le manifeste *Pour un réveil écologique*. Par ailleurs, nous avons soutenu une association, Les Pépites vertes, créée par des jeunes pour les jeunes, qui recense tous ces nouveaux métiers de la transition écologique.

Enfin, l'une des responsabilités de l'Ademe est de répondre à ce sentiment d'éco-anxiété en donnant à voir à quoi ressemble un monde neutre en carbone. Nous le faisons au travers de notre travail de prospective, des scénarios que nous élaborons, parce que souvent, ce qui est angoissant, c'est quand on ne sait pas vers quoi on va. On travaille donc à la fois avec des ingénieurs, des économistes qui vont faire les calculs pour que tout se reboucle bien macro-économiquement, etc., mais aussi avec des artistes, avec des gens qui vont nous aider à écrire ces scénarios. Nous avons conclu un partenariat avec le Centre Pompidou, par exemple : pendant tout un week-end nous avons travaillé à écrire le récit du monde désirable dans lequel on peut rentrer avec un monde bas carbone. Et nous travaillons par exemple sur des nouveaux sujets comme la publicité, où l'on veut travailler sur les imaginaires.

### ■ Julie JOLY

*Anne-Fleur, avez-vous vu, quand vous étudiez à HEC, des choses qui changent, du point de vue des enseignements ? Est-ce que vous pensez que les Grandes écoles peuvent assumer de former des diplômés qui soient conscients des limites du monde – j'allais dire décroissantes, je sais que l'Ademe n'a pas de scénario décroissant, mais on pourrait aller jusque-là ?*



### ■ Anne-Fleur GOLL

En écoutant les propos qui viennent d'être tenus, j'ai l'impression que l'urgence climatique est une vision du monde parmi beaucoup de visions du monde qui s'opposent. Ce n'est pas le cas. L'urgence écologique, c'est aujourd'hui un impératif. C'est un impératif de transformer aujourd'hui notre système économique et donc de former les futurs acteurs de ce système économique sur, d'une part, comment le transformer et d'autre part, comment acquérir les compétences nécessaires pour y répondre.

Dans un monde où, dans trente ans, il y aura très peu de ressources naturelles, je peux vous dire qu'un ingénieur qui sait concevoir de manière low-tech aura beaucoup plus de valeur sur le marché qu'un ingénieur qui sait concevoir les choses telles qu'on les a conçues ces cinquante dernières années et qui nous ont mené à l'épuisement des ressources.

Si je veux devenir concepteur de produits innovants et que je n'ai pas appris l'écoconception en école, il va me manquer la compétence clé dont je vais avoir besoin pour mes quarante ans de carrière professionnelle.

Ce n'est pas une conviction, c'est juste du réalisme. Par ailleurs, il a beaucoup été question d'écouter les jeunes, d'écouter ce qu'ils veulent. Mais comment voulez-vous attendre de jeunes Chinois, si vous voulez, de vingt ans qui arrivent pour leur échange en France, qu'ils aient des connaissances sur le sujet alors qu'ils n'ont jamais été formés à cela ?

Savoir répondre à l'urgence climatique, savoir ce que sont les limites planétaires, connaître les scénarios de l'Ademe sont des compétences complètement nécessaires pour nos carrières professionnelles et ce n'est pas aux élèves de les demander. C'est aux établissements, aux professeurs de leur enseigner parce qu'ils estiment que c'est nécessaire.

Bien sûr qu'il faut écouter les jeunes, écouter leurs revendications, il y a des lanceurs d'alerte, etc. Mais il faut surtout prendre ses responsabilités en tant que sachant, en tant que professeur, et dire : « Je vais vous enseigner la manière dont le marketing, la finance, tous les métiers que l'on enseigne dans les écoles de la CGE vont évoluer dans les quarante prochaines années pour vous donner les clés. »

Denis  
GUIBARD



### ■ Alice GUILHON

Écouter la diversité à l'international nous permettra de mieux agir pour favoriser un apprentissage plus rapide. Si on voit que vous êtes beaucoup plus mûrs, par exemple, en France, et que certains sont très loin de la balle, il faut justement qu'on puisse adapter des cursus pour qu'ils puissent mieux l'entendre et plus rapidement l'assimiler.

Il faut aussi rappeler qu'un travail considérable a été mené depuis plusieurs années, et s'est grandement accéléré, pour établir des référentiels qui s'imposeront aux établissements d'enseignement supérieur. Malgré tout, lorsque nous parlons d'enseignement supérieur, il faut avoir à l'esprit que le cycle de transformation de l'étudiant est un cycle long. Il faut donc véritablement travailler aussi sur les capacités d'apprentissage et d'absorption des étudiants pour qu'ils soient sûrs de pouvoir mettre en œuvre ce qu'ils apprennent. En effet, ce qui nous importe plus, est d'une part qu'ils aient effectivement les connaissances, mais, d'autre part, qu'ils puissent les transformer en compétences et enfin agir.

### ■ Julie JOLY

*Comment envisagez-vous, dans votre établissement, Denis Guibard, cet enjeu de changement de paradigme dans les enseignements ?*

### ■ Denis GUIBARD

Je crois qu'il faut bien regarder que notre enjeu aujourd'hui est que l'on forme les acteurs de demain, mais de demain matin. Donc on ne peut pas imaginer qu'une Grande école, qu'elle soit d'ingénieurs, de management... puisse compter des diplômés qui n'ont pas une connaissance du sujet, pas simplement une sensibilisation, mais véritablement une compréhension de ce que sont les enjeux et de ce que sont les impacts de leurs actions dans leur métier, quel que soit le métier, et donc des diplômés qui seront en mesure ensuite de



prendre des décisions, de faire des choix en connaissance de cause. C'est fondamental.

Il faut donc mener une transformation à trois niveaux. Tout d'abord, il faut avoir un socle de compréhension de ce que sont les limites planétaires et il n'y a pas que le changement climatique, même s'il s'agit de la limite dont on parle le plus. De toute façon, c'est systémique. C'est complexe et systémique. Si on ne sait pas un petit peu comment fonctionne le phénomène des gaz à effet de serre, sans être un expert de physique, on ne comprend pas trop ce qui se passe. Il faut avoir une idée des ordres de grandeur en jeu. Ça, c'est la base.

Ensuite, il faut pour chaque métier une compréhension des impacts, des actions qui peuvent être faites. Ce qui signifie que dans nos écoles, quelles qu'elles soient, nous devons donner dans chacune des disciplines la compréhension des enjeux, la compréhension des leviers. Il faut donc transformer tous les enseignements : la finance, les RH, et, bien sûr, tous les sujets techniques.

Effectivement, on ne peut pas imaginer qu'un ingénieur, aujourd'hui, sorte de l'école sans savoir ce qu'est l'écoresponsabilité. Même en marketing, on ne peut pas imaginer que quelqu'un sorte d'une école et devienne un chef de produit sans comprendre ce qu'est une analyse de cycle de vie, et sans être capable de demander à ses ingénieurs de le prendre en compte et de lui donner les retours. Voilà le véritable enjeu.

Il y a des questions et des sujets sur lesquels on n'a pas les réponses encore aujourd'hui ou sont sujets à controverse. Il faut aussi enseigner ces éléments-là pour permettre à chacun de se faire son jugement. Il faut enseigner l'innovation frugale, la conception low-tech, les modèles économiques différents.

Le mot décroissance est un petit peu tabou, mais je pense qu'il faut vraiment y réfléchir. En tout cas, il faut réfléchir à la post-croissance. Il faut se dire qu'il faut « ralentir ou périr ». C'est le titre d'un livre que je vous recommande. Il est très intéressant. On peut

ne pas être d'accord, mais c'est très intéressant à lire.

Il nous faut enfin avoir quelques spécialistes verticaux. Nous aurons toujours besoin de spécialistes de l'eau, des déchets, des experts de la RSE et du développement durable, mais ce qui est vraiment fondamental, c'est la RSE à tous les âges, et pas uniquement pour les jeunes générations. En outre, changer nos maquettes d'enseignement prend du temps et il faut former les formateurs, parce que nos enseignements sont basés sur la recherche. Nos enseignants ne transformeront leurs enseignements que s'ils s'estiment légitimes et formés. Il y a donc malheureusement un temps de cycle qu'il faut bien reconnaître et c'est à nous de le travailler.

L'autre enjeu extrêmement important pour tous nos établissements et ceux qui ne sont pas représentés ici, c'est aussi de transformer les gens en poste dans les entreprises : la formation continue à tous les niveaux. En effet, le *middle management* a une capacité, un potentiel de blocage des transformations qu'on sous-estime souvent. Et si on n'est pas en mesure de former ces personnes, de les rassurer sur leurs fonctions, d'en faire des acteurs de ces changements, on passera à côté de la moitié du problème et de la moitié de la solution.

### ■ Julie JOLY

*Dominique Meda, pourriez-vous nous raconter ce que vous avez essayé de faire dans votre université ?*

### ■ Dominique MEDA

Je voulais insister sur le risque de schizophrénie de nos étudiants et la difficulté pour un certain nombre de disciplines à se remettre en cause. Nous enseignons à nos étudiants en économie William Nordhaus qui explique que le changement climatique arrivera dans très très très longtemps, le modèle de Solow, Hartwick, etc. Ces étudiants suivent en même temps un enseignement dans lequel nous leur montrons toutes les critiques de la croissance,

nous leur parlons de la post-croissance, du rapport Meadows *Les limites de la croissance*. Les étudiants suivent donc des cours juxtaposés, dans lesquels on leur raconte des choses extrêmement différentes. Il faut les aider à absorber tout ça.

Et puis d'un autre côté, il y a le corps professoral, qui compte des gens qui enseignent, je ne veux pas dire la même chose, mais il y a des fondements presque anthropologiques ou des disciplines qu'il faut absolument revoir. Vous savez qu'on a maintenant quitté l'idée du développement durable reposant sur trois piliers, que maintenant, on vit plutôt avec une représentation en emboîtement : l'économie est dans la société qui est dans la biosphère. Il faut donc comprendre l'articulation de ces ensembles.

Il me semble donc que l'une des choses que le corps professoral doit faire, c'est beaucoup échanger, et d'une certaine manière, construire comme le proposait Francis Bacon il y a bien longtemps, un *novum organum*, un nouvel outil pour articuler nos sciences et pour articuler les sciences naturelles et les sciences humaines et sociales, en essayant de voir ce que signifie le fait que l'économie et la société doivent être réencastrées dans ces limites planétaires.

Je pense que c'est un gigantesque programme, un gigantesque travail pour l'ensemble des disciplines. Je trouve que c'est un super défi.

### ■ Julie JOLY

*Comment travaille l'Ademe avec les écoles et les enseignants ?*

### ■ Baptiste PERRISSIN-FABERT

Je voudrais revenir tout d'abord sur les ingénieurs décroissants et low-tech, parce que c'est toujours un peu péjoratif. Sur le sujet l'Ademe est pragmatique. Notre point de départ est de nous interroger sur nos besoins et sur les compétences nécessaires à un monde décarboné. Mais un monde décarboné n'est pas

un monde sans technologies, c'est un monde où il y a de la très haute technologie.

Nous publierons par exemple dans les prochains jours un plan de transition du secteur de l'aluminium, qui a nécessité deux ans de travail avec toute la filière. Une technologie est en train d'émerger : l'anode inerte. Soit on l'obtient, soit on ne l'obtient pas. Si on l'obtient, tant mieux, mais il va falloir déployer du jus de cerveau, car en France les TRL (*Technology Readiness Level*) sont très bas pour l'instant. Il existe aussi des technologies de captage de CO<sub>2</sub>, mais nous n'en disposons pas encore et dans tous les cas il faudra recycler. Mais l'aluminium est indispensable dans un monde décarboné : pour alléger les véhicules, pour développer les énergies renouvelables, pour tirer des câbles... Donc il faut vraiment qu'on se pose la question de nos besoins avant de se dire qu'on va fabriquer des ingénieurs bas de gamme.

L'innovation frugale sera également clé sur d'autres sujets comme le numérique. Le premier impact sur le changement climatique est causé par la fabrication de nos terminaux : ordinateurs, tablettes, téléphones... L'enjeu est donc d'allonger la durée de vie de ces terminaux. Il faut donc constituer une offre de réparation et de reconditionnement beaucoup plus étoffée.

### ■ Denis GUIBARD

Low-tech ne veut pas dire que ce n'est pas sophistiqué.

### ■ Baptiste PERRISSIN-FABERT

Clairement pas.

### ■ Denis GUIBARD

Low-tech, ça peut être très compliqué, donc ce ne sont certainement pas des ingénieurs bas de gamme. Je ne suis pas du tout d'accord.

### ■ Baptiste PERRISSIN-FABERT

Non, ça, c'était mon point pour dire que ça pouvait être vu comme péjoratif par

certains, alors que ça ne l'est pas du tout. Et l'écoconception c'est également de la très haute technologie.

### Julie JOLY

*Que fait l'Ademe pour aider les enseignants et les écoles ?*

### Baptiste PERRISSIN-FABERT

Pour les enseignants, on sent une demande croissante et nous disposons de nombreux contenus : nos scénarios, nos études, nos avis. Nous intervenons au cas par cas, dans les écoles, mais nous ne pouvons pas aller dans toutes les écoles. Nous travaillons donc à constituer une offre plus lisible à destination des écoles et des universités, qu'on appellera peut-être Ademe Académie. Mais il faut également former des formateurs, et certifier la qualité des formations, d'autant qu'il s'agit d'un marché en pleine expansion et la qualité de l'offre est hétérogène. L'Ademe pourrait donc exercer une sorte de contrôle qualité de ce type de formations.

### Julie JOLY

*Ce qui est frappant en vous écoutant, c'est que nous avons tous pris conscience, et j'inclus les médias, de ces enjeux. Nous voyons un sursaut écologique très clair. Tout le monde bouge. Mais c'est de tout de même très lent et, depuis le premier rapport du GIEC, les premiers appels, les premières pétitions, les premiers engagements, et nous constatons évidemment une grosse inertie naturelle dans nos établissements.*

*Existe-t-il des freins français auxquels vous vous heurtez ? La Conférence des grandes écoles peut-elle agir pour faciliter les actions des étudiants, des enseignants, des directions d'écoles ?*

### Anne-Fleur GOLL

Pour rejoindre Dominique Meda, je trouve très intéressante la notion de schizophrénie. Je l'ai complètement vécue et je pense que c'est pire pour les étudiants de maintenant, parce que les écoles commencent à dispenser des



enseignements dédiés aux limites planétaires, commencent à poser la question des modèles économiques, de la décroissance, mais en parallèle les cours de marketing et de finance n'ont pas changé. Pour moi, le frein principal sur ce sujet spécifique du rôle des Grandes écoles dans ces enjeux, c'est celui-ci.

Les administrations des établissements et les professeurs veulent vraiment se plonger dans ces enjeux. L'Ademe a élaboré un grand nombre de ressources et la recherche en France et à l'international est très active. Il faut donc que tous ces contenus soient traduits dans les formations académiques et que les fondements de certaines matières comme le marketing soient remis en question. Et il faut avoir des professeurs qui ont la volonté de se remonter les manches et de remettre en question les fondements de leur propre matière.

Ça, c'est un énorme frein. Quand on a enseigné une discipline pendant vingt ou trente ans, je n'imagine pas le courage que ça prend de reconsidérer, de constater l'échec de ce modèle et de changer le contenu de ses enseignements et de sa propre recherche.

## ■ Alice GUILHON

Ce constat est très vrai. C'est assez compliqué de devoir repenser complètement les enseignements, mais je pense que le processus est à l'œuvre et très rapidement. En outre, la Conférence des grandes écoles agit, informe, communique dans tous les établissements. Je pense que le pli est pris.

Si on a du mal à reformater complètement des cours, les écoles commencent tout de même à injecter systématiquement des cas, des sujets, des *consulting projects*, tout ce que l'on veut, autour du phénomène des transitions au sens large. Cela met effectivement un peu de temps, mais c'est en train de s'accélérer.

Mais il y a un autre sujet. Agir tout seul, ce sera compliqué. Il est indéniable que nous sommes à côté et avec nos étudiants sur tous ces sujets, mais les entreprises doivent également évoluer. Elles nous demandent des jeunes formés aux enjeux pour participer à leur transformation, mais tiennent en interne, lorsque ces jeunes les rejoignent, un tout autre discours. Il faut donc aussi que le travail soit fait maintenant véritablement main dans la main, et pas uniquement avec les responsables RSE. Dans les établissements de la CGE, 20 à 25 % des travaux de recherche concernent les domaines du développement durable et des transitions, mais encore faut-il que l'aval soit bien dans le continuum avec ce que nous sommes en train de faire, sinon, cela risque d'être le grand écart.

## ■ Denis GUIBARD

Je crois qu'il faut jouer sur tous les leviers et reprendre la RSE à tous les étages et sur toute la chaîne de valeur. Il ne se passera rien dans les établissements d'enseignement supérieur s'il n'y a pas une volonté politique, enfin politique ou dans la gouvernance de l'établissement.

Quand j'étais responsable de développement durable et de RSE dans un grand groupe, j'ai observé plein de petites initiatives de gens un peu pionniers. Ils n'étaient pas forcément

bifurqueurs, mais ils étaient une avant-garde, plus ou moins sous les radars. Et ça a commencé à bouger. Des normes et des standards ont été mis en place. Les ONG et les médias ont commencé à faire pression. Et à un moment donné, toujours pour une bonne raison, pas forcément par conviction personnelle, le patron se dit : « Là, il y a quelque chose. Là, il faut bouger. » Et c'est à partir de ce moment-là seulement que le système se met vraiment en marche. Ça ne veut pas dire que ça se fait tout seul. Il y a des résistances partout.

C'est exactement celles que l'on peut connaître aussi chez nous. Dans une entreprise, parfois, il y a une gouvernance un peu plus forte que ce que l'on peut faire en tant que directeur d'école par rapport à son corps professoral. Il ne faut pas le nier, quand même. Mais on est exactement en train de connaître le même cycle, avec sans doute aussi un moment où on va connaître une phase un petit peu de *greenwashing*, comme les entreprises peuvent en connaître, mais peu importe. Mais l'enjeu est là : il faut transformer partout.

Il faut que tous ces sujets soient pris en compte dans les accréditations, mais avec les bons éléments d'évaluation. Dans ce cadre, il faut également que les accréditeurs soient en mesure d'avoir cette expertise pour évaluer, pour justement éviter, là aussi, d'être dans du *greenwashing*. L'évolution des accréditations amènera également les enseignants à faire évoluer le contenu de leurs enseignements. Il faut donc engager une transformation globale de l'ensemble des acteurs, nous devons former l'ensemble de cet écosystème, pas uniquement notre cœur de cible. Tout doit être transformé en même temps. Voilà le vrai défi.

## ■ Dominique MEDA

J'ai la chance d'être dans une université très engagée, puisque Paris-Dauphine a lancé dès 2020 un nouvel enseignement obligatoire pour nos 1 000 étudiants, quelle que soit la voie qu'ils embrassent, un programme obligatoire

de douze séances sur le changement climatique qu'on a appelé « Enjeux écologiques du XXI<sup>e</sup> siècle ». Nous venons également de recruter une professeure de développement durable.

Lors des dernières élections au sein de l'université, nos étudiants avaient fait beaucoup pression en exigeant qu'un certain nombre de problématiques dont il a été question soient prises en compte. Tous les candidats ont donc été obligés de s'exprimer sur ces sujets. De fait, les principales résistances proviennent plutôt de la société, c'est-à-dire des politiques publiques qui n'avancent pas assez vite, des entreprises qui n'avancent pas assez vite, du greenwashing... Nos étudiants sont bien formés, bien éveillés. La principale question qu'ils se posent est celle de pouvoir trouver un métier qui leur permettra de s'épanouir, de réaliser des choses, alors que peut-être justement la société n'est pas encore prête. Est-ce que la société va se mettre en marche suffisamment rapidement pour qu'eux-mêmes puissent s'engager dans ce gigantesque chantier ?

Dominique  
MEDA



### ■ Baptiste PERRISSIN-FABERT

Si je peux me permettre de donner quelques conseils aux Grandes écoles, je pense qu'un programme ambitieux de transition écologique devrait s'appuyer au moins sur trois piliers.

Un premier pilier inclusif, parce que si les Grandes écoles veulent former les acteurs et les leaders de la transition écologique, il faut aller les chercher partout. Si on reste dans un recrutement en entre-soi de l'élite actuelle, il y a trop d'intérêts acquis dans le statu quo pour que ça bouge vraiment.

Un deuxième pilier systémique. Je pense qu'il ne faut pas recréer un silo disciplinaire. C'est important. C'est un peu facile pour l'Ademe parce que nous, c'est notre ADN d'être systémique, mais cela veut dire qu'il faut vraiment irriguer les programmes de cette dimension. J'ai bien conscience qu'en pratique, pour que ça irrigue tous les programmes, ce n'est pas si facile. La tentation, au début, ou en tout cas pour mettre le pied à l'étrier, c'est quand même de créer une nouvelle matière, mais je pense qu'il faut garder en tête cette dimension systémique.

Et le troisième pilier, c'est l'ambition. Je pense qu'il faut vraiment donner aux étudiants les clés pour discriminer ce qui relève de l'anecdote de ce qui a vraiment de l'impact. Parfois, l'anecdote est importante, parce que ça crée de la cohérence. Supprimer les bouteilles en plastique, c'est un peu anecdotique, mais mine de rien, cela crée de la cohérence. Mais cela a été indiqué tout à l'heure : les entreprises manquent cruellement de spécialistes des ACV (analyses de cycle de vie). Aujourd'hui, pour faire de l'écoconception, il faut des ACV. On manque d'ACVistes chevronnés en France. Il faut donc en former. C'est d'ailleurs une approche très systémique, l'ACV.

Et on a besoin aussi d'enseignements de rupture dans les *business models*, parler de la fonctionnalité, par exemple, c'est ça qui permet de décupler la prospérité de l'usage des ressources. Ce n'est pas ce qui est spontanément enseigné dans les business

schools. Il y a un enjeu aussi de repenser la répartition de la valeur, de repenser les outils de mesure de la performance financière, la comptabilité, etc. Je pense que c'est vraiment l'ambition, puisqu'il y a un gros risque de retour de flammes réputationnel sur le greenwashing, pour parler très simplement.

Je pense que si on se repose sur ces trois piliers – inclusion, systémique et ambition –, on commence à avoir un programme sérieux.

### ■ Denis GUIBARD

On ne l'a pas évoqué, mais il y a quand même un point important : l'enjeu des ressources. En effet, pour transformer les enseignements, il faut que nos enseignants aient du temps. Donc ils ne peuvent pas à la fois continuer à dispenser leurs enseignements, effectuer leurs recherches et en même temps transformer leur programme. Il s'agit de débats que nous avons avec le MESR sur le sujet et dans les suites du travail du groupe Jean Jouzel.

D'autre part, si l'on veut être crédible vis-à-vis de nos étudiants et de notre corps professoral il faut aussi que l'on soit, non pas exemplaires, mais en phase de progression sur notre propre impact environnemental. Un des enjeux massifs, c'est notre bâtiminaire, notre immobilier. Il y a besoin d'un flux de ressources aussi pour que nos infrastructures soient alignées avec ce que l'on essaye d'enseigner à nos étudiants. Au moins qu'on ait des plans pour les transformer.

Nous n'avons pas non plus évoqué les modalités pédagogiques sur tous ces sujets, parce que le cours descendant plaqué sur les limites planétaires ou sur le développement durable, ça peut être à la fois démotivant, voire anxigène. Et je crois qu'il faut de plus en plus, pas que sur ce sujet, mais en particulier sur celui-ci, aller vers de l'enseignement expérientiel, travailler autour de cas, de défis apportés par les entreprises, faire de l'*innovation game* sur des sujets de RSE à l'école, utiliser aussi les postes ouverts en apprentissage et ça renvoie au lien avec la responsabilité vers les entreprises.

C'est l'occasion d'aller faire de la RSE, de la transition écologique – on l'appelle comme on veut – concrètement dans l'entreprise pour voir ce que cela signifie exactement avec les impacts, la complexité et la systémique. Je crois que ce sont des points importants aussi à noter. Je m'arrête là.

### ■ Julie JOLY

*Anne-Fleur, quand vous entendez ces désirs de transformation réels, enclenchés depuis quelques années, qu'est-ce que vous pensez que les Grandes écoles peuvent encore faire ? Croyez-vous en leur action collective ? Pourriez-vous, demain, conseiller à des jeunes de suivre cette voie des Grandes écoles en pensant que c'est leur donner aussi les clés de la transformation ?*

### ■ Anne-Fleur GOLL

Oui, je crois, puisqu'il n'y a pas grand-chose d'autre à faire que d'espérer que ça aille mieux. Qu'est-ce qu'il faut faire ? Globalement, aller plus vite. Absolument. On parle de transformation en cours depuis plusieurs années. C'est très bien, et effectivement, on parle de transformations de fond, on ne parle pas de choses anecdotiques, et c'est tout à l'honneur de toutes ces écoles qui ont engrangé ces transformations de fond.

On parlait des 25 % de recherches dédiées à ces sujets. Très bien. Que sont les 75 autres pourcents ? Il y a vraiment une notion importante selon laquelle aujourd'hui, il n'y a pas d'enjeu plus important que celui-ci, vu à quel point c'est clé.

Et sur la question : est-ce que les entreprises, est-ce que les sociétés seront prêtes aussi à accueillir des gens qui soient aussi bien formés et aussi bien sensibilisés ? Oui, elles le seront. Il n'y a pas de souci, même si bien sûr, en entreprise, tout le monde ne sera pas au même niveau. Aujourd'hui, je travaille beaucoup avec les entreprises qui, effectivement, ne comprennent pas et ne savent pas exactement ce qu'elles doivent faire.

Je pense qu'il faut complètement assumer aussi dans les enseignements qu'il y a certes de nombreuses solutions, mais qu'elles ne couvrent pas l'intégralité des problèmes, assumer que nous sommes justement en train de rechercher l'ensemble des solutions. Voilà pourquoi il faut se rapprocher des entreprises pour savoir, littéralement, non pas ce qu'elles font depuis dix ans, mais ce qu'elles sont en train de faire en ce moment pour savoir ce que les jeunes diplômés vont faire à leur sortie d'école tout de suite et quelle est peut-être leur vision pour la suite.

Pour moi, la clé, c'est la vitesse. Je sais que les temps académiques sont longs et que faire des recherches sur un sujet, ce n'est pas quelque chose qu'on fait comme une infographie ou un post Instagram. Mais en l'occurrence, c'est nécessaire et vraiment très important.

On a beaucoup parlé de ce qu'il fallait enseigner. Je pense que c'est aussi important de mettre l'accent sur ce qu'il ne faut plus enseigner. Et ça, on en a peu parlé. En fait, les histoires de temps, de ressources, peut-être que ces enjeux vont venir s'ajouter à d'autres, mais il faut aussi faire les choix durs, forts : ne plus enseigner ce qui est à la racine de la situation dans laquelle nous nous trouvons actuellement.

### ■ Julie JOLY

*Je ne suis pas sûre qu'il faille interdire des enseignements à partir du moment où ils sont fondés scientifiquement.*

### ■ Anne-Fleur GOLL

Je ne parle pas d'interdire des enseignements. Je parle de changer la manière dont ils sont prodigués. Pour prendre un exemple très précis, celui des formules utilisées pour le calcul de risques dans les institutions financières. Les institutions financières utilisent toujours ce type de calculs qui ne prennent pas en compte les enjeux environnementaux. C'est en train de changer.

On doit renoncer dans les écoles à enseigner comme avant, car cela nous a mené à des choix d'orientation de capitaux vers des énergies fossiles alors que ce n'est plus possible aujourd'hui. Un étudiant intéressé par le monde de la finance qui sort d'école ne doit pas simplement appliquer le ROI (retour sur investissement) tel qu'il l'a appris et tel que les économistes l'ont inventé dans les années 1950 et qui est toujours en place aujourd'hui.

### ■ Alice GUILHON

Les libertés académiques sont un sujet fondamental. Nous réfléchissons avec le ministère, suite au rapport Jouzel, à non pas demander aux enseignants de reprendre fondamentalement leur cours et d'arrêter d'enseigner ce qu'ils avaient enseigné jusqu'à présent, mais d'intégrer les enjeux des transitions au cœur de leurs enseignements. Et là, les *deans* peuvent prendre des décisions. Je l'ai fait à Skema, et cela n'a suscité aucune opposition. Et petit à petit, évidemment, ça va faire boule de neige et ensuite...

### ■ Anne-Fleur GOLL

Ça aboutit à des résultats.

Ce par quoi je voulais commencer, bien sûr, c'est vous souhaiter un joyeux anniversaire. Cinquante ans, c'est beaucoup, mais force est de constater que la CGE n'existait pas lorsque j'ai obtenu mon diplôme, enfin obtenu, c'est un bien grand mot, puisque c'était en mai 1968 et que c'était un peu la panique. Mais j'ai quand même un diplôme de l'École supérieure de chimie industrielle de Lyon, une très bonne école de chimie, qui a fusionné pour devenir CPE Lyon. J'ai remis les diplômes, cette année, devant un bon millier de personnes au Palais des congrès de Lyon. Il n'y a pas eu de bifurqueur.

J'ai bien apprécié, effectivement, toutes vos interventions sur la diversité des jeunes, mais je ne dis pas que je l'ai échappé belle. Finalement, j'aurais peut-être été très heureux de remettre les diplômes AgroParisTech en 2021, mais c'est ce que j'ai fait en 2020. Je peux vous dire que même en 2020 il y avait disons, ces bifurqueurs qui se sont exprimés, et quand même beaucoup d'expression d'un besoin de plus d'enseignements dans les disciplines qui nous concernent aujourd'hui.

Effectivement, 30 000 étudiants qui signent le manifeste *Pour un réveil écologique*, c'est peu : 1 % du total des étudiants français, ça a été souligné. La question que je me pose, la question que je vous pose, est : comment entraîne-t-



on l'ensemble d'une génération dans cette transition qu'ils vont soit épouser, soit subir ? C'est bien ça le problème. Cette transition est devant nous. Comment prépare-t-on les jeunes d'aujourd'hui au monde de demain ? C'est bien cela dont il s'agit. Ce n'est pas simplement le climat.

Effectivement, cette transition est quelque chose de très large, pour moi. Je parlerai un peu de climat, évidemment, très rapidement, mais ce sont tous les autres problèmes environnementaux, que ce soit la perte de biodiversité, mais aussi, bien sûr, tous les problèmes de pollution, d'accès à l'eau. C'est bien au-delà. Ce sont tous les aspects culturels, économiques et sociétaux.

En décembre dernier, l'Ademe était co-organisateur d'une soirée où je suis intervenu. Je crois qu'il y avait Camille Étienne, en particulier, et d'autres. La question qui nous était posée était : la transition écologique est-elle culturelle ? Deux ou trois jours avant, la même semaine, j'avais été invité aussi à intervenir à la cérémonie d'ouverture de



la manifestation organisée par *Les Échos*, cette fois sur l'économie.

On voit bien que cette dimension très large et, bien sûr, les aspects sociétaux sont bien là. C'est cela l'important. C'est cette très large vision. La transition écologique, on peut l'aborder de différentes façons. Je pense que les limites planétaires sont une bonne façon de l'aborder. On peut aussi l'aborder à travers les objectifs de développement durable. Bien sûr, je crois qu'il est toujours intéressant de dire cette urgence par rapport au climat.

Pourquoi ? Parce que l'urgence climatique va conditionner quand même beaucoup notre mode de développement de façon très claire, avec l'idée, qu'il faut bien avoir en tête, de cette diversité au niveau international soulignée par Alice Guilhon. On voit bien, quelle que soit la génération, qu'il n'y a pas une vision planétaire de cette transition, là, devant nous, de toute façon. Le monde de demain sera différent de celui d'aujourd'hui. D'ailleurs, il le serait même sans problèmes liés au réchauffement climatique. Il faut bien se rendre compte de cela.

Donc oui, l'urgence climatique est là. Cette semaine va être approuvé, vendredi ou samedi, le rapport de synthèse du GIEC qui nous dit la réalité du réchauffement climatique, qui nous dit son lien avec nos

activités. L'ensemble de ce réchauffement est attribuable à nos activités de façon quasi certaine. Il nous dit – et ça, c'est important – que ce que nous vivons aujourd'hui et ce que notre communauté envisage depuis plus d'une quarantaine d'années, depuis le rapport Charney en 1979, en termes de réchauffement et depuis l'accélération du niveau de la mer que nous vivons actuellement, était tout à fait prévu.

Mais c'est vrai que depuis la fin des années 1990, nous n'arrêtons pas de redire, collectivement, bien sûr, ce risque d'intensification des événements extrêmes, plus violents, plus intenses. Tout ce que l'on vit aujourd'hui a, d'une certaine façon, été dit, et cela doit nous inciter à accorder de la crédibilité à notre communauté scientifique. Or, cette crédibilité ne nous a pas été vraiment accordée.

Et si on se demande pourquoi, peut-être est-ce justement parce que l'enseignement à cette transition n'a pas été fait depuis trente/quarante ans, où que ce soit, d'ailleurs. C'est bien une des raisons pour lesquelles la crédibilité n'a pas été accordée.

Si rien n'est fait pour lutter contre le réchauffement, nous irions vers quatre ou cinq degrés de plus. Si je vous parle des conséquences, vous constaterez que ne



rien faire n'est pas la solution. D'ailleurs, on le sait depuis la convention climat en 1992.

À l'autre extrémité, on nous dit que pour que les jeunes d'aujourd'hui puissent s'adapter sans trop de difficultés au réchauffement climatique, il faut que ce réchauffement soit limité. Alors, dans le cadre de l'accord de Paris, on insistait plus sur une limitation bien en deçà de deux degrés. On comprend bien que limiter le réchauffement climatique, ça veut dire neutralité carbone. Et plus on est ambitieux dans l'objectif, plus cette neutralité carbone doit être atteinte rapidement.

Dans l'Accord de Paris, on parle plus d'une neutralité carbone dans la deuxième partie de ce siècle, puisqu'on parle plus de deux degrés puis, depuis le rapport 1,5 degré, on voit qu'il serait quand même plus facile, pour les jeunes d'aujourd'hui, de s'adapter à un réchauffement si celui-ci était limité à 1,5 degré. Et on arrive à cette neutralité carbone en 2050 qui, dans notre pays, est inscrite dans la loi. Finalement, dans une bonne centaine de pays, plus ou moins à travers différents canaux – cela peut être des engagements tout à fait informels –, on commence à considérer cette neutralité carbone à raison de 2050 comme un objectif. On voit bien que cela a des conséquences sur tout. Bien sûr, les conséquences économiques sont très

fortes. On voit bien les conséquences dans toute l'organisation de nos sociétés.

La réalité, c'est qu'entre ces engagements dont une centaine de pays parlent, que notre pays a affichés, et la réalité, il y a un fossé immense. En effet, nous allons, de façon collective, vers un réchauffement de l'ordre de trois degrés dans la deuxième partie de ce siècle. C'est deux fois trop par rapport à ce qu'il faudrait pour que les jeunes d'aujourd'hui puissent s'adapter sans difficulté.

Les jeunes d'aujourd'hui ont donc un rôle très important à jouer.

Je me suis beaucoup intéressé à la convention citoyenne sur le climat, donc il y a beaucoup de choses à faire intéressantes. Bien sûr, je connais bien les rapports de l'Ademe, mais aussi de RTE (Réseau de transport d'électricité) sur l'énergie, extrêmement importants parce que ce volet n'a pas été abordé par les citoyens. Mais il y a beaucoup d'actions qu'on doit faire, qu'on peut faire.

Je pense vraiment que quel que soit le secteur d'activité dans lequel les jeunes s'engageront, il n'y en a pas un seul qui puisse se dire : « Le réchauffement climatique, ces limites planétaires ne sont pas mon problème. » C'est ça l'important. Et je crois qu'une façon d'envisager la transition écologique, c'est finalement de s'en préoccuper dans sa vie de tous les

jours, mais aussi de la porter dans sa vie professionnelle. C'est ce à quoi j'engage tous les jeunes d'aujourd'hui.

Je remercie Frédérique Vidal et Sylvie Retailleau d'avoir repris le flambeau. Je ne suis pas enseignant du tout, mais j'ai été très heureux d'être invité avec Luc Abbadie et beaucoup d'autres, dont certains sont ici, Gérald Majou en particulier, qui a joué un très grand rôle, à travailler pendant près de deux ans sur le rapport intitulé « L'enseignement de la transition écologique dans l'enseignement supérieur ». C'est le titre définitif. C'est intéressant : c'est celui inscrit dans la loi.

Maintenant, c'est une mission de l'enseignement supérieur que de sensibiliser et de former à la transition écologique et au développement durable. C'est très important. C'était un peu différent, au départ, de notre feuille de mission.

Mais il y a quelque chose qui en est resté et je terminerai là. Je ne veux pas être trop long. Mais comment allons-nous faire, comment allez-vous faire pour que 100 % des étudiants, quelle que soit la filière, soient effectivement formés et sensibilisés à cette transition ?

Je vois bien le défi, mais c'est le message que je souhaite vous donner. Allez-y, je compte sur vous, on compte sur vous. C'est vraiment très important.

Je sais, Alice Guilhon l'a souligné, que ce n'est pas pareil dans tous les pays. Denis Guibard, l'a souligné, ce n'est pas pareil non plus dans toutes les écoles. Je sais très bien. Mais il y a différentes façons d'agir. Je pense, parce qu'il est beaucoup question d'éco-anxiété, que la seule façon d'aller de l'avant, c'est l'action. J'ai passé du temps à discuter avec Pablo Servigne de la collapsologie. Je pense donc que la meilleure route, c'est quand même l'action. Je sais, il ne faut pas être naïf : 1,5 degré, ce sera très difficile, sinon impossible. Mais un dixième de degré, ça compte, et vraiment, ça va être répété. Cette transition est vraiment très large, elle concerne vraiment le mode de fonctionnement de nos sociétés. Tout le monde est concerné.

Merci à toutes les Écoles. D'abord, bon anniversaire à la Conférence des grandes écoles. Continuez à bien travailler. Mais vraiment, merci, parce que je sais que vous le faites, pour beaucoup d'entre vous, que vous prenez au sérieux cette tâche que vous avez de former et de sensibiliser vos jeunes, tous vos jeunes, avec des déclinaisons différentes, à cette transition écologique et au développement durable. Merci beaucoup, et merci de m'avoir accueilli quelques minutes. Merci aux cinq intervenants. J'ai trouvé le débat extrêmement intéressant. Merci beaucoup.

# Table ronde flash



## Le débat

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Bienvenue à Romain Vismara, Florian Trichaud et à Anna Biauxque, qui représentent le Bureau national des élèves ingénieurs et le Bureau national des étudiants des écoles de management.*

*Pour commencer, pourriez-vous me dire ce qu'évoque pour vous le terme d'excellence et si vous l'appréciez ?*

### ■ Florian TRICHAUD

Je suis étudiant en double cursus, école d'ingénieurs et école de management, avec des aspirations, à l'origine, vers le monde de l'industrie. Pour le coup, on n'en a pas beaucoup parlé aujourd'hui, mais je me questionne de plus en plus sur le public et la place des ingénieurs dans notre société et dans les instances publiques pour aussi faire bouger les choses. On nous en parle peu, mais c'est quelque chose qu'il faut faire bouger.

C'est justement l'un des rôles du BNEI : porter la voix des 185 000 élèves ingénieurs en France auprès des instances publiques,

auprès des ministères, auprès de l'Assemblée nationale, du Sénat et des autres acteurs, dont la CGE, notamment, la CDEFI (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) et la Commission des titres d'ingénieur, bien évidemment, parce que pour faire l'ingénieur de demain, il faut connaître l'avis des élèves ingénieurs actuels.

S'agissant de l'excellence, c'est tout l'enjeu, justement, de mettre tout ensemble pour pouvoir atteindre des objectifs et les gros enjeux qui nous attendent. En pratique, je suis totalement d'accord avec l'importance de ne pas dissocier diversité et excellence. On met tout ensemble pour faire de l'excellence. Et sur la diversité et l'inclusion, je préfère diversité et inclusivité, ces quelques termes qui ont été touchés notamment au CNCPH (Conseil national consultatif des personnes handicapées).

Lorsque l'on parle d'excellence, on parle beaucoup du parcours pédagogique, mais un élève se forme dans son parcours de vie

# avec les étudiants



Table ronde animée  
par Tamym ABDESSEMED

Commissaire aux 50 ans, directeur général Excellia BS

**Romain VISMARA**

Président du BNEM

**Anna BIAUSQUE**

Vice-présidente BNEI

**Florian TRICHAUD**

Président du BNEI



aussi et c'est l'essentiel. Le sujet des *soft skills*, notamment, a déjà été évoqué, car elles sont souvent demandées par les entreprises, ou même par nos futurs employeurs publics ou privés. C'est quelque chose parfois peu mis en avant.

## ■ Anna BIAUSQUE

Quand on parle d'excellence, on entend parfois, souvent et malheureusement, excellence académique, et on peut observer une fracture, en réalité, dans le cursus même des ingénieurs, entre ceux qui passent par les CPGE et les autres. En CPGE, on valorise peut-être un peu plus l'excellence académique que dans les écoles où les attendus seront divers.

On attend des ingénieurs engagés, conscients du monde qui les entoure, mais on observe parfois un manquement de la valorisation, non seulement de leur engagement, parce que c'est quelque chose qui prend du temps, c'est quelque chose pour lequel les jeunes sont motivés et présents, mais avec parfois un

manque de soutien, un manque de valorisation de l'engagement au sein même de leur cursus et aussi dans le monde professionnel, mais également un manque de valorisation de leur parole.

Nous, les jeunes, nous sommes motivés, nous sommes engagés, mais nous voulons aussi être écoutés et nous voulons coconstruire l'avenir et nos métiers.

## ■ Romain VISMARA

Le BNEM est une association récente, qui n'a même pas trois ans. On fête les cinquante ans de la CGE, on va fêter bientôt les trois ans du BNEM. C'est récent.

L'association représente les étudiants en école de management, en travaillant beaucoup avec le BNEI, auprès de toutes les institutions, de tous les acteurs de l'enseignement supérieur. Ce n'est pas facile parce qu'il faut composer avec l'image renvoyée par certaines écoles, les clichés qui sont partout et on s'en rend compte dans nos actions.

Et sur la question de l'excellence, nous nous posons d'abord la question d'accéder à cette excellence. Il a été question ce matin de la différence entre excellence et élitisme. C'est vraiment la question. Encore une fois, c'est le cliché. En Grande école, vous êtes les élites, vous êtes à Paris, etc. Vous faites des prêts à 80 000 euros... C'est vraiment la question de l'accès qui n'est pour l'instant pas du tout répandue.

Et puis l'excellence ce sont les *soft skills* que nous acquérons, l'engagement associatif ou, parfois, le management des humains dans une association. L'associatif, c'est vraiment une belle école de la vie, qui enseigne le rapport à l'autre, à apprendre à écouter tout le monde, à apprendre les différences. Et c'est quelque chose, finalement, qu'on va pouvoir déployer dans tous les sujets, que ce soit dans les enjeux écologiques, que ce soit sur la diversité sociale, sur l'égalité des genres, sur le handicap, sur plein d'autres sujets.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*BNEI et BNEM, ont une connaissance très large de nos écoles, puisque vous œuvrez pour la collectivité des écoles. Je sais même que certains font des tours de France pour rencontrer les différents établissements, ce qui est très bien.*

*Pour vous, quelle est la caractéristique saillante dans ce qu'est le modèle Grande école au-delà de la diversité même de ces Grandes écoles ?*

### ■ Florian TRICHAUD

La complexité. Au quotidien, tout simplement, on va rencontrer les jeunes, des lycéens, des lycéennes, des collégiens et collégiennes ou même des étudiants en université, en BTS et d'autres parcours de formation qui se posent la question d'aller dans une école, et notamment une Grande école, mais qui ne comprennent pas forcément comment y aller, qui ne comprennent pas forcément ce qu'on y fait et, finalement, à quoi ça nous forme. Ce n'est pas simple tous les jours de devoir expliquer, justement, la diversité des Grandes écoles.

Mais le plus important, c'est vraiment de mettre en avant ce qui est réalisé à la CGE. Il y a un exemple concret, c'est la charte Handicap de 2019 qui fait mention d'un référent handicap dans chacune des associations étudiantes. Cependant, quand on va voir dans les écoles, en fait, les référents handicap dans les associations étudiantes n'existent pas. On agit, on bouge aussi, on veut accompagner et je pense que c'est à cette échelle-là que nous pouvons intervenir aux côtés de la CGE pour faire avancer ces choses et faire du concret, atteindre ces objectifs. On les pose sur papier et maintenant, comment on y va ensemble ? Et c'est là où le BNEI et le BNEM, notamment, sont importants pour vraiment acter ce sur quoi on réfléchit et ce qu'il est important de faire. Comment, maintenant, on l'applique et on le fait ?

### ■ Romain VISMARA

Je rejoins ce que dit Florian. C'est très complexe, même pour nous, parce que finalement, quand on est dans une école, même quand on s'engage en association, on peut en avoir une ou deux, mais on a tellement d'engagements, d'événements tous les jours que c'est compliqué de s'intéresser aux autres écoles, à ce qui se passe ailleurs. Et quand on arrive dans une association au niveau national et qu'on voit déjà les 34 différentes écoles, le fonctionnement, etc., c'est vrai que c'est très complexe. Et encore, nous sommes très intéressés, prenons du temps, c'est notre sujet, c'est notre engagement associatif – et bénévole, je le rappelle quand même.

Mais si on se met à la place d'un lycéen, les questions de modèle Grande école, de titre RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles), de telle ou telle structure... Nous allons à la rencontre des lycéens, quand les lycées nous autorisent à rentrer, parce que l'an dernier et cette année encore, quand on a demandé à aller dans des lycées pour parler à des lycéens, on nous l'a parfois refusé parce que nous sommes dans une école de commerce, parce qu'elle est considérée comme une école pour les élites, les clichés dont je



parlais plus tôt. Donc il est compliqué d'aller voir les lycéens et c'est pour cela que nous demandons de l'aide. On est là aussi pour aller parler à ces lycéens, pour faciliter la lisibilité de nos formations, expliquer qu'elles sont reconnues par l'État, que les frais de scolarité justifient l'accompagnement proposé, etc. Et franchement, c'est très compliqué.

Nous avons mené une action cette année dans des lycées avec une belle association, Des territoires aux Grandes écoles. On est allé dans sept territoires ruraux en test et le premier réflexe des lycéens et lycéennes était de ressortir tous les clichés sur les écoles de management. C'est fatigant d'entendre ça, mais c'est aussi la raison d'être de notre association. La parole par l'étudiant, pour l'étudiant : elle est nécessaire et on a besoin d'accompagnement.

Notre engagement est bénévole, mais nos écoles nous donnent aussi du temps, beaucoup de temps, en association pour nous permettre d'aller parler à ces lycéens, finalement, de donner crédit à toutes les politiques, de diversité sociale, d'enjeux écologiques, d'égalité des genres qui sont mises en place. C'est en

passant par nous, par notre action, par l'action d'étudiants que ça va aussi donner crédit à ces politiques.

Il faudrait aussi que par exemple, pour un événement comme celui d'aujourd'hui, nous soyons intégrés à chaque table ronde plutôt que d'intervenir à côté. Il nous faut être pleinement intégrés parce que nous sommes pleinement acteurs des écoles. Et c'est une chance, dans les Grandes écoles, quand même. C'est complexe, mais c'est une chance dans les Grandes écoles. Les étudiants et les étudiantes aiment beaucoup leur école et en font la promotion très naturellement auprès de tous leurs pairs.

### ■ Anna BIAUSQUE

Nous travaillons également sur les enjeux du handicap, d'inclusivité et de transition socio-écologique, mais je le rappelle, nous sommes des bénévoles. On donne ce qu'on peut avec les ressources humaines qu'on a, le temps qu'on a, et croyez-le ou non, ça nous prend du temps, ça nous prend de l'énergie, mais c'est quelque chose qu'on fait de bon cœur parce que c'est quelque chose qui nous fait vivre, l'associatif, et parce que c'est quelque chose qui va nous permettre de transformer le métier qu'on va faire demain et de transformer notre avenir.

Mais on voudrait aussi que ces enjeux sociaux et sociétaux que nous portons soient intégrés à toutes les strates, en école dans les cursus, dans les formations des élèves et du monde enseignant, mais également intégrés par le monde professionnel. Ainsi, s'agissant des enjeux d'égalité femmes-hommes, nous avons besoin de rôles modèles, de femmes qui par exemple s'engagent dans le numérique, se sentent réellement à leur place dans ce genre de filières ou dans les filières techniques.

Il faut agir à tous les niveaux dans le cursus, que ce soit fait par le maximum de monde et qu'on travaille ensemble. Voilà pourquoi il est extrêmement important qu'on soit intégré dans les discussions le plus possible et qu'on puisse agir tous ensemble.

## ■ Tamym ABDESSEMED

*Nous sommes sensibles à votre engagement et nous avons bien entendu cette invitation à être associés plus encore pour expliquer ce que nous sommes – vous avez expliqué qu'il y avait encore des défis – et pour participer à ces enjeux.*

*Un certain nombre de défis ont été évoqués depuis le début du congrès-anniversaire : la multidisciplinarité, concilier le temps long de la recherche avec les cycles d'innovation, le travail en commun des Grandes écoles pour résoudre les problèmes à la fois économiques et sociaux. Il a également été question de la réinvention de l'expérientiel dans nos établissements, de la diversité et de l'inclusivité, et une proposition audacieuse a été formulée : faire travailler nos établissements sur ce qu'il ne faut plus enseigner.*

*Parmi ces défis, quels sont ceux qui vous marquent le plus et quel est celui que vous reprenez individuellement ?*

## ■ Florian TRICHAUD

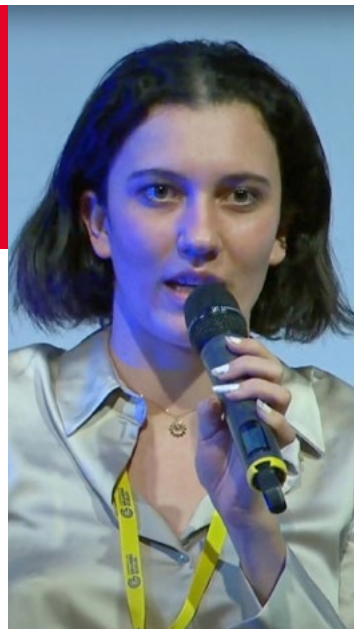
Aucun et tous à la fois. C'est tous ensemble qu'on va faire bouger toutes les choses. Si demain on est individuellement concerné par une seule chose, on ne s'en sort pas.

Je me suis lancé dans l'engagement sur le sujet du handicap. Je ne vous vois pas, je suis déficient visuel. C'est une chose. Maintenant, je me concentre sur la vie étudiante, sur les élèves. On travaille sur tous les sujets et justement, on essaye d'être crédible sur tous les sujets. Et ça, c'est important.

Quand on évoque la transition socio-écologique, quand on parle d'écologie et d'environnement, pour faire bouger les choses, on a besoin de tout le monde, les hommes, les femmes. On a besoin d'environnements sains pour les femmes, pour les jeunes femmes, pour qu'elles puissent venir dans les écoles, dans le numérique notamment. Quand une jeune fille est découragée dans son parcours, quand on est découragé dans un parcours, ce n'est pas normal.

Si vous voulez que je parle d'un défi en particulier : les Grandes écoles ne comptent

Anne  
BIAUSQUE



en moyenne que 2% de jeunes en situation de handicap, alors qu'il y a un quota à 6% pour les entreprises. Par ailleurs, je m'adresse à présent aux représentants d'entreprises présents aujourd'hui. J'entends encore beaucoup : « Nos managers ont besoin d'être formés pour accueillir des jeunes en situation de handicap. » Pourquoi vos managers ne sont-ils pas eux-mêmes en situation de handicap ? Là, ce sont justement les Grandes écoles qui les forment. À partir de là, maintenant, oui, on doit bouger et on doit faire avancer les choses.

## ■ Anna BIAUSQUE

Je pense que pour s'engager dans l'associatif, nous avons tous eu, à un moment ou à un autre, une raison qui nous a fait nous engager. Florian, c'était le handicap. Moi, c'était l'égalité femmes-hommes.

Mais quand on en arrive là, c'est le cas pour nous tous, on s'engage à un autre niveau. On s'engage pour les élèves, pour les étudiants et pour, globalement, tout ce qui fait notre formation. Tous ces sujets sont tellement complémentaires qu'on ne peut pas les différencier : on ne peut pas différencier



l'égalité des genres de la transition socio-écologique, de l'ouverture sociale. C'est impossible parce que ce sont des choses qui fonctionnent ensemble et on ne peut pas régler un problème sans régler l'autre.

### ■ Romain VISMARA

Je rejoins, bien sûr, ce qui vient d'être dit. Je veux également revenir sur l'enjeu pour lequel je me suis engagé dans une association : la diversité sociale et territoriale. Quand on vient d'un petit village catalan, à côté de Perpignan, et qu'on perd l'accent quand on monte à Paris, quand la Grande école CGE la plus proche est à une heure et demie de route, que dans le département dans lequel on vit, avec 400 000 habitants, il y a une seule classe préparatoire économique, de 15 élèves, et qu'elle est privée, donc payante, bien sûr que ce sont des questions de diversité sociale et territoriale qui m'animent, qui m'ont fait m'engager en association, et c'est toujours un grand défi.

Mais on ne peut pas se dire qu'il y a un sujet prioritaire sur lequel on va insister. Il faut effectivement intégrer les enjeux écologiques à toutes les matières enseignées en école, mais si un jeune ne peut rejoindre une Grande école parce qu'il vient d'un endroit perdu en France, il ne pourra pas bénéficier de ces enseignements. Donc quand on pense enjeu écologique, on pense diversité sociale, on pense handicap, on pense égalité des genres.

C'est aussi, la force de nos associations qui représentent tous les étudiants de notre filière en traitant tous les sujets. C'est-à-dire qu'on ne fait pas l'un sans l'autre, on n'a pas une vision extrême, ou radicale, ou trop militante qui peut impacter un autre pan de nos sujets. C'est très important de le dire. Pour l'instant, ce n'est pas trop le cas, mais n'hésitez pas, justement, à travailler avec nous, associations d'étudiants, sur ces sujets-là, parce que cette vision d'ensemble nous permet aussi d'être crédibles, encore une fois, sur les politiques menées.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Comment formulerez-vous les défis que nous devons intégrer maintenant pour imaginer ce que seraient nos écoles dans le futur ?*

### ■ Florian TRICHAUD

Si je me projette dans cinquante ans, j'ai envie d'avoir plaisir à dire que mes enfants, mes petits-enfants peut-être, seront dans une Grande école qui, justement, répondra aux enjeux de transition écologique, de diversité, et tous les enjeux évoqués jusqu'à présent parce que ça voudra dire que dans cinquante ans, on sera autour de la table encore pour pouvoir parler de tout ça et qu'on aura déjà résolu les premiers problèmes en face de nous actuellement, notamment les enjeux de transition écologique, forcément, et de diversité, parce que quand on vient d'un milieu social défavorisé, on a moins de chances d'être dans une Grande école.

Concrètement, une Grande école dans cinquante ans, c'est quoi ? C'est une école qui forme des jeunes qui vont pouvoir faire bouger les choses et qui vont avoir la légitimité, le courage de dire, quand ils arrivent dans une entreprise : « Moi aussi, j'ai des choses à vous apprendre. » Parce que justement, dans leur parcours, du haut de leurs 25 ans, ils ont vécu des choses.

Nous devons arriver avec beaucoup d'ambition dans nos postes. Comment va-t-on changer le monde, sinon ? Actuellement, comment résout-on les problèmes si nous-mêmes nous ne sommes pas capables de dire : « On veut faire évoluer les choses. » Donc dans cinquante ans, j'espère que les Grandes écoles nous formeront à avoir encore plus le courage de parler et de nous exprimer, qu'on ait vingt ans, quarante ans ou cinquante ans dans nos carrières.

### ■ Anna BIAUSQUE

L'objectif, pour moi, à l'avenir, c'est de redonner du sens. Je pense que c'est quelque chose qui s'est vu récemment, cette quête

de sens chez les élèves. Je dis les élèves : les élèves ingénieurs, parce que c'est ceux que je connais. Mais c'est cette quête de sens et de redonner du sens à notre métier futur.

Je pense que c'est pour ça qu'il y a eu des déserteurs. C'est pour ça qu'il y a eu beaucoup de questionnements sur le métier d'ingénieur, sur la manière dont on pouvait changer le monde, et si on pouvait réellement changer le monde ou si on était juste, finalement, un acteur comme un autre.

Et je me dis que si dans 50 ans on a réussi à redonner du sens à notre métier et à nous faire croire en la science, à nous faire croire en notre capacité à faire bouger les choses du haut de nos 25 ans, du haut de notre jeunesse et que notre engagement sert à quelque chose, on aura déjà gagné quelque chose.

### ■ Romain VISMARA

Les écoles doivent s'emparer de tous les sujets dont il a été question, et le faire avec nous. Les politiques des établissements ne doivent pas être complètement à côté des attentes des étudiants, et nous avons la chance en tant qu'association de pouvoir challenger les directions d'établissement sur tous ces sujets.

S'agissant de la diversité sociale, quand on parle d'accessibilité, quand on parle de classes prépas et que l'on affirme que toutes permettent d'accéder à toutes les écoles, alors que le top 5 des écoles concentre son recrutement sur les grandes prépas parisiennes, ce n'est pas en phase avec les attentes des étudiants.

Tout le monde affirme par ailleurs qu'il faut que davantage de boursiers intègrent une Grande école. Anne-Sophie Barthez l'a souligné lors d'une précédente table ronde : on ne peut pas être contre la diversité. Mais dans la réalité, les boursiers bénéficient certes de points bonus au moment du concours, mais comment font-ils pour payer ensuite leurs frais de scolarité ? C'est ça, la question. Ce n'est pas la question de pouvoir être mieux classé au concours. En outre, quand en tant que boursier

on rejoint une école après avoir tout donné en prépa et en bénéficiant de points bonus, on est stigmatisés.

Sur tous ces sujets-là, il faut que toutes les écoles soient alignées avec les attentes des étudiants et avec la réalité des problématiques des étudiants.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Quel est votre regard sur les transformations requises par la transition sociale ?*

### ■ Florian TRICHAUD

En fait, c'est peut-être qu'on commence à nous écouter, nous étudiants. Le BNEI fête ses 25 ans et la CGE a lancé il y a des années une Commission Vie étudiante. En quelque sorte, on existe depuis un moment et on bosse sur ces sujets.

Quand on veut approfondir les problématiques on doit vraiment commencer mettre tous les acteurs autour de la table. Nous n'avons pas le même âge ni les mêmes fonctions que les autres acteurs, mais on veut tous aller vers un monde meilleur. Après, comment on y va ? Chacun a sa manière de le faire. Mais en tout cas, si ensemble, on arrive à s'asseoir et qu'on commence à poser les problèmes et à trouver des solutions, on y arrivera.

Je vais prendre le cas, notamment, de la transition écologique. De plus en plus d'écoles mettent en place des groupes de travail rassemblant des élèves, des enseignants, des directeurs et directrices d'établissement pour discuter de la manière dont, concrètement adapter les parcours de formation. C'est comme cela qu'on y arrivera, parce que si ça ne vient que des élèves, ça ne marche pas. Si ça ne vient que des enseignants, ça ne marche pas non plus, et ainsi de suite. Il faut tout modifier ensemble pour que ça bouge. Écoutons-nous les uns les autres.

### ■ Tamym ABDESSEMED

*Dans les écoles, on voit de plus en plus d'initiatives de la part des élèves. Je pense que ces élèves ont*

Florian  
TRACHAUD



*un réel besoin de soutien et de montrer qu'ils ne sont pas les seuls à vouloir agir. Parce que sur les questions de transition socio-écologique, dans les écoles d'agri-agro, les élèves qui se bougent sont très nombreux. Sur les questions d'égalité femmes-hommes dans les écoles du numérique, ils sont également nombreux.*

*On a juste besoin de construire ensemble, de savoir qu'on ne va pas agir qu'à notre échelle individuelle. Nous ne sommes pas des élèves consommateurs, là uniquement pour payer notre formation et pour partir une fois qu'on a notre diplôme. On veut aussi transformer, et pour cela on a besoin de soutien et de savoir que l'on n'est pas seul avec cette envie de transformer. Nous avons aussi besoin de ne pas être infantilisés et que nos opinions soient considérées à leur juste valeur.*

### ■ Romain VISMARA

Il faut vraiment valoriser l'engagement associatif. Je sais que les écoles le font différemment : elles l'intègrent parfois aux modules de cours, et cela donne lieu à une valorisation en ECTS ou d'une autre manière. À l'extérieur, cet engagement associatif peut être perçu comme assez festif. Oui, il y a une partie

festive ; on est content d'être ensemble. Mais derrière, il y a un vrai travail.

L'engagement associatif s'est révélé, en tout cas pour moi, un vrai ascenseur social. On est sélectionnés par des concours, à l'écrit, sur des compétences très académiques et on arrive en école, on s'engage, on se démarque par l'engagement, par les projets qu'on mène, par les rencontres qu'on fait.

Et, finalement, se dire que, venant de mon village de 3 000 habitants, un village catalan, je suis ici, avec vous, alors que je n'ai pas eu la première école, j'ai eu la quatorzième qui est la meilleure, mais être là, avec vous, aujourd'hui, c'est un honneur.

La vie associative permet de développer une expérience incroyable, et il faut que dans les Grandes écoles, cette vie associative soit encore plus valorisée, qu'on laisse plus de temps aussi. Et c'est aussi à travers la vie associative également que sur tous les sujets, par exemple sur les enjeux écologiques, on aborde des cas concrets avec des entreprises.

# Autour du



# congrès

1973-2023  
**50** ANS  
CONFÉRENCE DES  
GRANDES  
ÉCOLES



# Les Grandes écoles de leur écosystème



## Le débat

### ■ Sophie de TARLÉ

*Les Grandes écoles ont la particularité d'être présentes sur tout le territoire – c'est ce qui frappe de prime abord – aussi bien dans des grandes villes que dans des villes un peu plus moyennes. Évidemment, la difficulté est de nouer des relations avec les acteurs locaux, les PME, les entreprises, les régions, les départements. C'est pourtant un enjeu capital pour les jeunes, pour les étudiants et tout simplement pour le rayonnement de l'école.*

*Alain Schmitt, vous êtes directeur de l'IMT Nord Europe. Les relations avec les acteurs locaux sont-elles plutôt bonnes vous concernant ? Comment se manifestent-elles vis-à-vis des enjeux portés par les écoles, la transition écologique par exemple ?*

### ■ Alain SCHMITT

Vous avez tout à fait raison, ce sujet est extrêmement important. Vous évoquez la présence des écoles dans des grandes métropoles et dans des villes moyennes : IMT Nord Europe est présente dans la métropole de Lille mais également dans plusieurs villes moyennes, Dunkerque, Valenciennes, Douai, Alençon. Le rapport aux territoires n'est évidemment pas le même à Lille où nous sommes un acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche parmi d'autres tandis que, clairement, nos interlocuteurs dans les villes moyennes comptent sur nous et expriment des attentes très fortes.

# actrices à impact



Table ronde animée par **Sophie de TARLÉ**  
Rédactrice en chef au Figaro Étudiant

## Alain SCHMITT

Directeur IMT Nord Europe

## Sébastien MARTIN

Président du Grand Chalons,  
président d'intercommunalités de France

## Jean-François GERARD

Vice-président pôle compétitivité Axelera

## Margot LECCEUR

Présidente FDTGE

## Sophie COMMEREUC

Vice-président CGE Grandes écoles & territoires,  
directrice générale Clermont Auvergne INP



Quand vous parliez de la difficulté à nouer des relations, c'est évidemment beaucoup plus simple lorsqu'il existe une appétence, une volonté, des attentes exprimées et, manifestement, de la compréhension qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche peut apporter beaucoup au développement d'un territoire.

Est-ce que la thématique de la transition écologique et de la transition énergétique est importante ? Oui, on voit des mutations en profondeur des territoires sur lesquels nous nous trouvons. J'ose même dire que, aujourd'hui, l'objectif d'être à la neutralité carbone en 2050 est structurant de l'organisation de l'activité économique de nos territoires.

## ■ Sophie de TARLÉ

*Auriez-vous un exemple de coopération ?*

## ■ Alain SCHMITT

Le département du Nord met en place la « vallée de la batterie », *Battery Valley* pour ceux qui parlent anglais, avec 8,5 milliards d'euros d'investissements – excusez du peu – sur trois usines qui se trouvent dans des villes moyennes, Dunkerque, Lens et Douai. Des investissements de cette nature ont un impact considérable sur les besoins en compétences, en matière grise, en main-d'œuvre et sur le besoin de structures comme les nôtres qui ont vocation à porter des missions de développement économique des territoires.



Nous agissons d'ailleurs peut-être moins en soutien de ces très grands projets qui arrivent souvent préconçus, voire sont des copier-coller par exemple de l'usine qui existe en Chine, qu'en soutien à l'environnement et à l'écosystème qui, à l'évidence, a besoin de s'adapter. Les entreprises du cru ont vraiment intérêt à s'adosser des établissements comme les nôtres.

J'évoquais notre mission, notre vocation, à réaliser ces activités de développement économique. Il faut savoir que l'Institut Mines-Télécom est un ensemble d'écoles sous tutelle du ministère de l'Économie et que le décret de création de l'institut comporte précisément cette mission de contribution au développement économique, ce que n'ont pas nécessairement les autres établissements. Nous avons en fait trois missions : la formation bien sûr, la production scientifique, mais aussi cette mission de contribution au développement de nos territoires.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Sophie Commereuc, vous êtes directrice générale de Clermont Auvergne INP. Avez-vous des difficultés*

*à nouer des partenariats avec les acteurs locaux ou est-ce plutôt une relation apaisée ?*

### ■ Sophie COMMEREUC

Je suis également en charge d'animer la commission Grandes Écoles et Territoires de la CGE. Je vais peut-être plutôt répondre dans ce périmètre. Il est clair qu'aujourd'hui les acteurs de tous les écosystèmes territoriaux se mobilisent et expriment la volonté de travailler ensemble. Pour illustrer ce propos, je donnerai l'exemple de la convention que la CGE a signée en avril 2022 avec le Bloc Local qui réunit cinq associations de collectivités. La signature de cette convention s'inscrit dans la volonté forte de renforcer, conforter et de déployer des coopérations dans l'intérêt des territoires.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Existe-t-il des blocages dans ces coopérations ?*

### ■ Sophie COMMEREUC

Les coopérations dépendent évidemment de la typologie du territoire puisque la CGE compte 235 écoles réparties sur tout le territoire, pas uniquement dans des métropoles. La typologie du territoire ou de la région, le nombre d'acteurs de l'enseignement supérieur, l'histoire, la politique de site, l'existence de projets partagés ont une influence sur ces coopérations et les rendent différentes. Il est aussi important de souligner que les écoles ont toutes des statuts spécifiques, des tutelles différentes...

### ■ Sophie de TARLÉ

*Le fait que l'école ait un statut public ou privé a-t-il beaucoup d'influence sur ses relations avec les territoires ?*

### ■ Sophie COMMEREUC

Cela peut avoir une influence sur la relation avec les collectivités par exemple, ou avec certains acteurs, mais je pense qu'aujourd'hui ce mouvement de coopération est réel.

Je peux donner deux exemples de grands événements avec participation croisée. À



la fin du mois de mars 2023 se tiendra la cinquième édition des éco-campus à Grenoble. L'événement réunira universités, écoles, collectivités, monde socio-économique pour véritablement travailler ensemble, trouver des solutions concrètes, innovantes à ces questions de transition écologique et sociétale. Par ailleurs, début avril 2023, France Urbaine organisera un événement intitulé *Universités, territoires urbains et villes moyennes : face aux transitions, nouveaux projets, nouveaux contrats*. On est bien dans une volonté de coopération, de se rencontrer.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Margot Lecœur, vous êtes présidente de la fédération Des Territoires aux Grandes Écoles. Pourriez-vous d'abord nous expliquer votre mission ?*

### ■ Margot LECOEUR

Des Territoires aux Grandes Écoles est une fédération qui regroupe 53 associations locales. Elle agit à l'échelle départementale par deux biais. Le premier est l'égalité des chances : nous allons voir les jeunes des territoires ruraux pour leur dire que l'accès aux Grandes écoles est aussi pour eux, qu'il ne faut pas qu'ils s'autocensurent, qu'ils ne se freinent pas dans leurs études.

La deuxième action, extrêmement importante aussi, est le retour aux territoires, c'est-à-dire qu'on ne veut pas promouvoir la fuite des cerveaux. On dit aux jeunes : « Allez-vous former là où c'est le mieux pour vous former. Après, si vous le souhaitez, revenez entreprendre, travailler dans votre territoire pour aider à son développement et augmenter les richesses là d'où vous venez. »

### ■ Sophie de TARLÉ

*Comment faites-vous ?*

### ■ Margot LECOEUR

Nous essayons de resserrer les liens entre les étudiants, qu'ils étudient dans ces villes

moyennes ou soient partis faire leurs études à Paris ou dans d'autres grandes villes. Personnellement, je viens du Pays basque. Partir à Bordeaux, c'est déjà un peu l'aventure. Nous essayons vraiment d'ancrer les étudiants dans leur territoire par le biais de rencontres avec des entrepreneurs, pour leur dire que des offres existent dans les territoires, qu'elles ne sont pas concentrées dans les grandes métropoles.

Au Pays basque, nous avons eu la chance de voir des membres de l'association revenir sur le territoire pour y créer leur entreprise. Par exemple, un membre a étudié à l'EDHEC, est parti au Sénégal, y a monté une entreprise pour améliorer le transport de marchandises et a décidé voici deux ans de revenir s'installer en France pour développer son activité. Il s'est installé sur le technopôle Izarbel, construit en collaboration avec l'ESTIA et la communauté de communes.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Sébastien Martin, vous êtes président du Grand Chalon et président d'Intercommunalités de France. Faire revenir les étudiants à Chalon est-il un enjeu important ?*

### ■ Sébastien MARTIN

Les faire revenir, les garder aussi. Si je suis présent ce matin, c'est bien parce que c'est un sujet extrêmement important pour les intercommunalités que je représente, qui vont de la communauté de communes à la métropole. C'est encore plus important dans les territoires dans lesquels je suis élu, les territoires de taille intermédiaire.

L'agglomération de Chalon-sur-Saône compte 117 000 habitants et la présence de l'enseignement supérieur est toute relative. Nous avons 2 500 étudiants postbac à l'IUT, à l'ENSAM, au CNAM, dans les BTS, beaucoup plus dans les BTS d'ailleurs que dans les autres établissements cités. Pourquoi ? Parce que très souvent, dans les villes comme les nôtres – excusez-moi, je vais être un peu

brutal – on nous a laissé les miettes. Je ne jette la pierre à personne en disant cela mais c'est aussi un mouvement qui a accompagné la mutation de l'économie telle que nous l'avons vécue ces 20 ou 30 dernières années. Nous sommes allés vers une économie de plus en plus tournée vers les services et l'économie des services était beaucoup plus dans les métropoles. C'est logique, je n'en veux à personne.

Nous sommes maintenant engagés dans un mouvement de réindustrialisation du pays. À travers ce mouvement, rééquilibrera-t-on un peu les choses ? Parce qu'il faut que la matière grise soit à proximité du secteur économique qu'elle est censée accompagner. Je crois beaucoup à cette idée. En tout cas, c'est pour cette raison qu'il ne faut pas avoir une vision négative des choses mais, au contraire, dire qu'il est temps de monter dans le train. Nous verrons, nous sommes à un moment virage.

C'est ce que nous essayons de faire à Chalon avec l'ENSAM et le CNAM notamment. Je crois que l'enseignement supérieur n'est pas qu'un enjeu de formation, n'est pas qu'un enjeu

économique mais aussi un enjeu de cohésion nationale et d'aménagement du territoire.

### ■ Sophie de TARLÉ

*L'enseignement supérieur est parfois un enjeu de survie dans ces villes.*

### ■ Sébastien MARTIN

C'est un enjeu fondamental parce que, parfois, ce sont des territoires dont la démographie est un peu vieillissante. S'il ne reste plus de jeunes en centre-ville, si les jeunes ne restent pas, on ne peut pas avoir une démographie jeune et dynamique. Pour autant, je pense qu'il y a plein de choses à faire et, une fois encore, je crois qu'il y a un moment à saisir et une vraie opportunité.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Jean-François Gérard, vous êtes vice-président du pôle de compétitivité Axelera. Pouvez-vous nous expliquer ce que vous faites ? Quelle est la mission d'Axelera ?*

### ■ Jean-François GÉRARD

Axelera est un pôle de compétitivité qui regroupe 400 membres dans le domaine de la chimie, des matériaux, de l'environnement. Accessoirement, je suis professeur dans une Grande école, l'INSA Lyon et je suis un OVNI dans le pôle de compétitivité parce que je porte la participation du CNRS qui a voulu dès sa création s'impliquer dans sa gouvernance car la chimie est une discipline mais c'est aussi une industrie.

Le pôle de compétitivité Axelera est certes basé à Lyon mais plus largement dans la région Rhône-Alpes ; il a aussi une vocation nationale parce que les entreprises de la chimie ont une vocation nationale et internationale.

Je suis aussi le référent du CNRS pour le territoire de Clermont-Ferrand et je pense que les préoccupations de ce site rejoignent celles du Nord et de Chalon, ville avec laquelle j'ai un lien particulier puisque je suis originaire de Saône-et-Loire. A cet égard, je plaide pour que

Sébastien  
MARTIN



l'on soigne particulièrement les territoires. En effet, il est question des grands sites – Paris, Saclay, Marseille, Strasbourg – mais il est aussi important de veiller à soigner la présence de grands organismes comme le CNRS sur les territoires qui ont des spécificités mais où l'excellence scientifique, industrielle, ou encore en matière de formation, est également présente, et qui n'est pas nécessairement liée à la taille des villes et des sites.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Existe-t-il des freins à cette collaboration entre public, privé, universités, Grandes écoles ? Pour vous, que faudrait-il faire pour qu'elle fonctionne mieux ?*

### ■ Jean-François GÉRARD

Je pense que la collaboration fonctionne bien mais pourrait fonctionner encore mieux.

Plus de 90% des entreprises du domaine de la chimie sont des PME et des TPE. La participation de l'enseignement supérieur en général et des Grandes écoles à des pôles de compétitivité est une manière d'entrer dans ce réseau d'entreprises auquel elles n'ont pas accès si facilement parce que les élèves des Grandes écoles ne pensent pas PME.

Les écoles ont donc tout intérêt à participer à ces réseaux qui leur permettent d'aller au plus près des entreprises dans lesquelles se trouvent les emplois. Les emplois ne sont pas dans les grands groupes le plus souvent... Il est important que les Grandes écoles participent à ces écosystèmes de l'innovation, pour accéder à des entreprises auxquelles elles n'auraient pas directement pensé.

### ■ Sophie de TARLÉ

*L'époque post-confinement où beaucoup de gens ont quitté les grandes villes pour aller plus à la campagne, travailler à distance a-t-elle favorisé le fait que des étudiants ont envisagé de créer des entreprises sur ces territoires, de travailler dans une PME ?*



### ■ Sébastien MARTIN

Nos villes et nos territoires ne sont pas juste un parc d'attractions. Si le seul projet que l'on peut porter dans les villes intermédiaires, dans les territoires intermédiaires, est un projet de résidence secondaire, cela ne sert à rien.

Le vrai enjeu est celui-ci : peut-on construire un avenir dans ces villes, dans ces territoires ? Notre tâche est de démontrer que notre tissu économique, notre ambition, notre projet pour notre territoire permettent de répondre positivement à cette question. D'ailleurs, une étude sortie récemment a montré que la déferlante d'urbains vers le rural au sortir du COVID n'était pas un phénomène majeur, loin de là.

Nous avons à défendre un modèle de développement qui propose de s'appuyer sur plus de matière grise. Nous avons pour cela besoin des Grandes écoles pour créer de la valeur sur les territoires, sans cela il ne peut exister de modèle de développement valable pour le territoire. C'est là le vrai sujet.

## ■ Sophie de TARLÉ

*Alain Schmitt, comment voyez-vous l'avenir aujourd'hui ? Nous n'avons pas beaucoup parlé des rapports avec les universités par exemple.*

## ■ Alain SCHMITT

Je voudrais rebondir sur ce qui vient d'être dit parce que je le rejoins complètement. Nous ressentons très fortement que les pouvoirs publics locaux, dans ces villes moyennes, ne veulent pas qu'elles deviennent des villes dortoir. Ils souhaitent que nous puissions accompagner une dynamique de création d'activité. Ce qui fera que nos ingénieurs diplômés restent sur le territoire n'est pas que la vie y est agréable c'est la présence d'une activité économique, d'entreprises qui se développent, qui bougent.

Néanmoins, il se produit parfois une incompréhension. Notre premier apport, le plus important pour les territoires, n'est pas ce que nous faisons au travers de notre mission de formation, au point que des élus nous interrogent parfois en disant : « Pourquoi on vous soutient puisque vous formez finalement peu d'élèves locaux ? » Nous recrutons 10 à 15% d'élèves de la région Hauts-de-France dans nos écoles. Nous avons des concours nationaux, nous recrutons au niveau national. De plus, comme vous l'avez dit tout à l'heure, les jeunes rêvent d'un parcours professionnel dans les grandes entreprises et n'ont pas forcément envie de rester sur le territoire.

Quand on avance un petit peu, nous avons bien sûr leur soutien et ces territoires se disent qu'il est quand même très important d'avoir un établissement qui a de la notoriété, qui impulse un rayonnement national ne serait-ce que par sa présence.

Par ailleurs, en 2022, notre activité de contrats de recherche avec le monde économique se montait autour de huit millions d'euros. C'est bien là aussi que nos interlocuteurs – les responsables des pouvoirs publics et surtout l'écosystème industriel, les entreprises – se rendent compte de notre rôle et, par ricochet,

font en sorte que nous obtenions l'appui, le soutien, y compris des financements et des investissements pour des créations de laboratoires dans nos écoles.

## ■ Sophie COMMEREUC

Il est absolument indispensable que l'on considère, dans l'impact d'une Grande école sur son territoire, son empreinte globale. Effectivement, elle ne recrutera pas forcément localement. Pour autant, une école recrute des jeunes qui s'engageront et participeront à la vie locale au travers d'une vie associative, de relations que nos étudiants établissent avec les plus jeunes sur le territoire via un certain nombre d'actions que nous menons. Nous avons évoqué hier les Cordées de la réussite.

Je vais évoquer un autre programme porté par le groupe INP, qui consiste à accompagner des jeunes de BTS vers les études supérieures, vers les Grandes écoles, mais pas uniquement. Il s'agit d'une action extrêmement tournée sur l'académie donc sur le territoire. Finalement, ces jeunes qui passeront peut-être seulement quelques années dans leur école, sur un territoire, en deviendront des ambassadeurs. Je crois que nous avons du mal à faire passer ce message. Certes, ils vont peut-être repartir mais ils reviendront. Ainsi, ceux d'entre eux qui porteront un projet d'entrepreneuriat, un projet de création d'activité, s'installeront beaucoup plus naturellement sur le territoire qui les a formés parce qu'ils y ont été accompagnés, parce qu'ils ont un réseau, parce que ce territoire est prêt à les accueillir.

## ■ Sophie de TARLÉ

*Existe-t-il des indicateurs pour connaître l'impact dans le territoire ? Les Grandes écoles calculent-elles le nombre de gens qui s'installent, qui vont travailler, le nombre d'entreprises créées dans la région ?*

## ■ Sophie COMMEREUC

C'est difficile. C'est un chantier... Nous suivons les flux en pourcentage, le nombre d'étudiants

Alain  
SCHMITT

que l'on recrute dans la région, hors région et le nombre d'étudiants qui s'installent dans la région et qui en repartent.

Nous nous sommes emparés de la question de l'impact économique des écoles sur leur territoire dans un groupe de travail de la Commission Grandes écoles et territoires de la CGE, mais cet impact est difficile à mesurer. C'est un petit peu difficile à chiffrer mais c'est très important parce que cela peut donner lieu à des biais d'appréciation, à des visions un peu incomplètes de l'empreinte d'une école sur sa région, qui ne se limite pas à sa dimension économique.

Il faut par exemple également prendre en compte les étudiants qui s'impliquent dans la vie associative. On voit par exemple des projets assez innovants en termes de logement étudiant, avec des logements intergénérationnels. On est aussi sur quelque chose de partagé mais comment le mesurer ? Tout un champ d'actions partagées est quelquefois non visible.

## ■ Sophie de TARLÉ

*A-t-on une idée du chiffre d'affaires généré par la présence d'une école pour l'économie d'une ville ?*

## ■ Alain SCHMITT

C'est très difficile. Nous suivons notre activité directe en partenariat avec le monde économique, qui peut atteindre des montants assez significatifs. Quant à savoir ce que cela infuse dans le reste de l'économie locale, je ne vois pas très bien comment faire. Certes, il existe des outils de mesure mais on ne les a pas déployés.

Nous sommes certifiés ISO 9001 donc nous avons une culture d'indicateurs. Nous nous efforçons de suivre de manière quantitative le nombre de partenariats avec des entreprises, en distinguant grandes, petites et moyennes entreprises parce que nous pensons important d'avoir cette contribution. Même si les élèves ne restent pas nécessairement après leur diplôme, ils apportent en tout cas beaucoup pendant qu'ils sont en formation, en particulier à cet environnement économique de petites et moyennes entreprises du territoire.

Nous menons également une enquête de satisfaction annuelle à destination de nos partenaires entreprises. En cas d'expression d'une insatisfaction, nous avons une démarche proactive visant à comprendre ce qu'il s'est passé pour essayer d'améliorer la relation. L'enquête comporte aussi des questions ouvertes qui permettent aux entreprises de s'exprimer sur ce qui est souhaité, et sur les améliorations qui pourraient être mises en œuvre. Je crois que les entreprises sont les mieux placées pour nous dire ce qu'elles ressentent et ce dont elles pourraient avoir besoin pour aller un petit peu plus loin.

## ■ Sébastien MARTIN

L'EM Normandie a fait un calcul selon lequel un euro investi dans l'école génère près de 17 euros d'impact financier direct et indirect pour son territoire. Je pense que cela répond à votre question.

Ce qui nous intéresse aujourd'hui je pense c'est comment cela peut marcher entre nous. Je comprends les difficultés des chefs d'établissement, notamment vis-à-vis des enseignants, dont les heures de service ne sont pas extensibles à l'infini. En outre, il faut attirer ces enseignants dans nos villes, auxquelles il est reproché qu'elles ne seraient pas de vraies villes étudiantes, car elles ne disposeraient pas d'un campus comme dans les villes universitaires. Nous devons donc travailler à « faire campus ».

La problématique du logement est malgré tout notre grande force parce que se loger chez nous n'est pas cher. C'est beaucoup moins cher qu'ailleurs. Notre deuxième grande force est l'inclusion économique et de savoir, avec vous, précisément sur quoi on travaille. Il faut avoir la responsabilité de se dire qu'on n'aura pas tout dans toutes les villes. Il faut avoir des ambitions clairement axées sur la réalité économique du bassin de vie dans lequel on se trouve. À Chalon, 25 % de l'emploi est industriel. À 20 kilomètres, au Creusot, 35 % de l'emploi est industriel. A Dijon, 15 % de l'emploi est industriel, mais les écoles d'ingénieurs sont

à Dijon. La plupart des étudiants viennent faire leurs alternances à Chalon ou au Creusot. Ce n'est pas grave, c'est comme ça.

Cela veut dire qu'on doit essayer de construire raisonnablement avec les Grandes écoles les meilleures filières d'enseignement supérieur, qui correspondent aux réalités du terrain dans lequel on s'inscrit et permettent de proposer un avenir, mais à condition que l'on construise avec vous des parcours qui vont du bac jusqu'à bac+5. Si c'est juste pour faire du bac à bac+3 ou avoir uniquement le bac+4 et bac+5 mais pas les années d'avant, c'est décousu et cela conduira au départ des étudiants.

Nous devons être capables, dans les territoires, de proposer un vrai parcours global qui part du bac jusqu'au master 2 ou au diplôme d'ingénieur, en disant clairement : voilà le parcours qu'on vous propose et, si vous rentrez là en première année dans cette ville moyenne qui ne vous faisait pas rêver, vous avez à la fin la possibilité de sortir avec un très beau diplôme d'ingénieur de l'ENSAM. Si, en plus, nous avons le lien avec le tissu économique parce que sont présents Framatome, Air Liquide, des entreprises qui travaillent dans le nucléaire, dans la transition écologique... Si en plus vous essayez de travailler à faire campus avec les établissements que vous réunissez, si vous organisez des conférences des chefs d'établissement du territoire, alors vous commencez à pouvoir faire quelque chose d'intéressant et on peut réussir quelque chose ensemble.

### ■ Sophie de TARLÉ

*J'imagine que la vie associative et culturelle est aussi très importante pour attirer des jeunes. Il faut aussi donner envie aux jeunes d'être là.*

### ■ Margot LECOEUR

Je pense qu'au-delà de l'aspect culturel, de l'aspect vie associative et vie étudiante, faire interagir les différentes écoles d'un même territoire est essentiel. Un membre de l'association, d'origine basque, a étudié



à l'Université technologique de Belfort Montbéliard. Il y a passé cinq années merveilleuses grâce à l'intégration sur le campus, l'intégration avec les autres écoles du territoire, et il a pu visiter énormément d'entreprises dans le bassin. Plus largement, l'accès à la culture pourra toujours être amélioré mais je pense que la vie associative est évidente et extrêmement importante dans ces écoles.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Quels sont les blocages à une meilleure collaboration entre écoles sur leurs territoires ?*

### ■ Jean-François GÉRARD

Je reviens aux propos de Sébastien Martin concernant l'adéquation des formations proposées avec les territoires. Lorsqu'il y a cette adéquation, les territoires n'ont pas de problème. C'est vrai que, quand on veut tout

faire, on ne peut pas, on se trompe. C'est la vraie difficulté. Je suis aussi un enseignant-chercheur et je sais que chercher à attirer un enseignant-chercheur dans un territoire dans lequel cette adéquation n'existe pas ne fonctionne pas.

### ■ Sophie de TARLÉ

*Il faut garder les classes préparatoires de proximité, pour faire le lien avec l'actualité.*

### ■ Jean-François GÉRARD

Oui, c'est sûr mais implanter des Grandes écoles ou des universités dans des territoires où cette adéquation entre formation et territoire n'existe pas... Vous ne pourrez pas attirer des enseignants-chercheurs de qualité parce que leur évaluation dans leur corps ne passe pas par ce biais, ne peut pas être réalisée dans ces territoires. C'est malheureux à dire mais c'est la réalité.



Je contribue aux enjeux dont il vient d'être question au travers de deux chaires de Grenoble Ecole de Management, la chaire *Territoires en transition* et la chaire *Pour une culture de paix économique* autour de la création de synergies sur les territoires, pour voir comment avancer en faveur de la transition socio-écologique.

Je vais m'arrêter sur trois points clés pour penser le lien entre les écoles et leur territoire. On voit bien que les chantiers aujourd'hui sont encore nombreux. Énormément de choses existent, avec des partenariats pour rapprocher les écoles des territoires. Une dynamique est présente mais on n'a pas encore exactement les « formules magiques » qui permettraient d'aller encore plus loin. On sait bien que ces synergies sont essentielles à l'heure de la transition socio-écologique.

Mon premier point concerne ce que nous vivons collectivement. Finalement, qu'est-ce qui compte dans cette relation entre les écoles et les territoires ? Cette relation vient interroger nos finalités communes sur les territoires. Lors de la table ronde, plusieurs vocables ont été employés : le vocable de développement et on a parlé d'excellence, d'impact, de valeurs,



de cohésion sociale. Tous ces vocables sont loin d'être neutres. À l'heure de la transition socio-écologique, on s'interroge sur les priorités dont on peut se doter à l'échelle des territoires. Que met-on par exemple derrière l'excellence ? Que met-on derrière l'impact ? On voit bien que la réponse ne sera pas forcément la même pour l'ensemble des acteurs ce qui nécessite d'accroître l'interconnaissance entre les acteurs comme cela a été souligné, notamment d'accroître l'interconnaissance entre des acteurs du monde économique qui sont peut-être le maillon plus modeste et les écoles, ainsi que les transformations au niveau des écoles.

Cela demande aussi d'interroger une articulation qui n'est pas complètement simple à saisir. Quelle articulation entre des projets de vie, ceux des étudiants



Co-titulaire de la chaire Territoires en transition et  
 coordinatrice recherche de la chaire Unesco pour une culture de paix économique

ou ceux des enseignants ? Comment les attirer dans certains territoires, dans certains lieux ? Quelle est l'articulation avec le projet de territoire ? Cela réfère à une question clé, à ce que l'on peut appeler des questions de bien-vivre, de bien-être soutenable. Comment articuler ce projet de territoire en faveur d'un bien-vivre, avec l'organisation des enseignants, des étudiants, etc. ?

Mon deuxième point concerne le chantier qui s'ouvre pour arriver à saisir ce que fait le territoire et ce qu'est le territoire. Cela a été bien souligné à différents niveaux et les interventions ont été extrêmement complémentaires. Alain Schmitt, par exemple, nous a parlé des multiples rapports aux territoires, Sophie Commereuc de la multi-dimensionnalité des territoires, des différents acteurs, de l'histoire de ces territoires. On a parlé de l'ancrage sur les territoires, que ce soit l'ancrage des étudiants ou des enseignants.

On voit bien qu'on n'a pas *un* territoire mais *des* territoires, avec chacun leurs spécificités. Cela demande finalement une chimie particulière pour penser ce qu'est la réalité économique de ces territoires et

l'adéquation de ce que l'on développe du point de vue de l'enseignement et de la recherche avec les besoins de ce territoire spécifique.

Le territoire ne se résume pas à une entité administrative ; il est pluriel. Nous avons développé une grille selon laquelle le territoire regroupe quatre grandes composantes. La première est une dimension matérielle qui correspond aux ressources sur le territoire. La deuxième est une dimension administrative, avec un lien à tisser et à entretenir par exemple avec les collectivités locales. La troisième est une dimension symbolique, historique, avec les savoir-faire et les trajectoires spécifiques du territoire. La quatrième est une dimension relationnelle, organisationnelle, avec des écosystèmes dynamiques et qui mutent au fil du temps.

On voit bien qu'accroître son impact territorial, c'est déjà essayer de penser ce territoire multiniveaux et ces interdépendances. Nous ne sommes pas encore vraiment bien outillés pour saisir ces interdépendances, même si l'on voit bien que quelque chose d'essentiel se joue dans la participation aux réseaux, dans le fait de penser un modèle de



développement avec des acteurs, dans le fait de se dire que les relations sur un territoire doivent aussi être pensées avec des contraintes plus larges, nationales et internationales, ainsi que dans ce qui peut être un bien commun entre territoires. Il faut donc une réflexion sur les interdépendances dans le territoire mais aussi sur les interdépendances au niveau de l'ensemble des territoires. Je pense que la CGE joue un rôle quand même essentiel dans cette interconnaissance des territoires et des écoles.

Quand on dit qu'il existe sur les territoires des valeurs et que des territoires sont saisis de manière plus ou moins administrative, plus ou moins organisationnelle par les acteurs, cela signifie que la vision de ce que serait le territoire n'est pas homogène entre chacun des acteurs, qu'il n'existe pas une seule bonne stratégie de développement territorial ou un seul projet de territoire.

Cela amène une difficulté particulière sur le champ des indicateurs. C'est un champ qui m'importe beaucoup, qui est au cœur de mes recherches. Quand on s'interroge sur les bonnes conditions de ces synergies, du développement de l'écosystème, on va

très vite sur cette question des indicateurs. En préambule, je pense que, pour cheminer collectivement sur cette question de la création de valeur et cette question des indicateurs, il faut apporter une clarification vraiment essentielle sur la sous-question de l'évaluation. L'évaluation ne consiste pas simplement en quelques indicateurs mais est bien une opération, c'est-à-dire savoir comment prendre en compte la valeur.

On voit bien que la valeur est multidimensionnelle. Il faut prendre en compte la valeur de ce qui est produit sur le territoire, la valeur liée à la vie culturelle qui va être dense, la valeur aussi en adéquation avec certains critères de justice, que ce soit la justice entre les territoires ou qu'il s'agisse de lutter contre les inégalités qui peuvent exister par exemple dans l'accès des étudiants à l'enseignement supérieur. Les valeurs que l'on cherche à saisir parmi ce que produit ce lien écoles-territoires sont multiples donc ont du mal à rentrer dans des cases parfois un peu trop étroites, dans les cases des classements bien évidemment mais aussi d'un certain nombre d'indicateurs dits d'impact.

*Co-titulaire de la chaire Territoires en transition et  
coordinatrice recherche de la chaire Unesco pour une culture de paix économique*

Cela m'amène sur une question fondamentale, la différence entre vouloir rendre des comptes et vouloir prendre en compte. Rendre des comptes conduit parfois à produire des mesures, par exemple un euro investi amène 17 euros de retour sur investissement ce qui est quand même un chiffre colossal. On est sur un multiplicateur d'investissement un peu sans précédent, qu'on n'a pas sur les marchés boursiers par exemple. Cela pose donc vraiment la question : que nous apprend ce chiffre ? Est-ce qu'il nous permet de comprendre l'alchimie particulière qui se joue sur les territoires et ce qui est à développer ?

Je pense qu'arriver à mieux comprendre, et pas simplement à mieux mesurer, est un vrai chantier, parce qu'on peut mesurer beaucoup de choses mais cette mesure ne nous permet pas toujours de comprendre ce qui joue. Dans le cas qui nous préoccupe, ce qui joue est quand même quelque chose de complexe, de pluriel et la réponse ne pourra pas être propre à l'ensemble des territoires. Si les territoires sont spécifiques, sans doute que les mesures de la valeur créée sur ces territoires, la définition du bien-vivre, de

l'attractivité, de l'excellence ne seront pas les mêmes d'un territoire à un autre.

En soi, ce n'est pas vraiment un problème au sens où vous pouvez penser que, à l'heure de la transition socio-écologique, avoir des complémentarités entre les territoires est un vrai enjeu. Il ne s'agit pas forcément d'avoir des territoires tous homogènes, qui fournissent les mêmes services.

Il faut au final que les territoires soient capables de comprendre les besoins des acteurs économiques, les besoins des étudiants, les besoins du personnel enseignant et des chercheurs et d'articuler quelque chose à partir de ces éléments pour créer des plateformes de territoires qui ne soient pas dématérialisées mais qui soient des plateformes d'action et de transformation.

# L'ouverture inter



## Ouverture

par **Éric CORNUEL**, Président EFMD Global

Bonjour, Mesdames et Messieurs. Je souhaite à la CGE ainsi qu'à tous ses membres un très bon cinquantième anniversaire.

Tout d'abord, je souhaite souligner que les Grandes écoles françaises sont à la fois parfaitement connues et très appréciées à l'étranger. Elles font figure de modèle pour leur dimension de professionnalisation, d'employabilité et de développement personnel des étudiants.

Je voudrais également affirmer, en particulier à l'adresse de leur gouvernance et des parties prenantes en général, que le retour sur investissement, si j'ose m'exprimer ainsi, est tout à fait exceptionnel. Essayez de comparer à budget égal ce que les Grandes écoles offrent en termes de qualité de l'enseignement, de recherche, de diffusion de concepts tels que l'éthique et la responsabilité ou encore l'ouverture à l'international avec ce qu'une école américaine peut faire. Vous en serez particulièrement édifiés, j'en suis sûr.

Je voudrais ensuite féliciter les institutions françaises pour leur engagement pionnier sur la question de l'impact. L'outil BSIS (*Business School Impact System*) a été développé initialement en France par la FNEGE (Fédération nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) et internationalisé par l'EFMD (*European foundation for management development*). Les impacts intellectuels sur les écosystèmes, les impacts sociétaux, financiers et entrepreneuriaux sont étudiés et font apparaître des résultats extrêmement

# nationale



Table ronde animée par Olivier ROLLOT

Directeur exécutif de l'Essentiel du Sup de Headway

**Alfred GALICHON**

Directeur de New York University Paris

**Thomas FROELICHER**

Vice-président Relations internationales, CGE

**Minh-Hà PHAM**

Conseillère pour la Science et la Technologie, Ambassade de France au Royaume-Uni

**Vanessa SCHERRER**

Directrice des relations internationales Sciences Po Paris

**Laurent TOULOUSE**

Sous-directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche au MEAE



impressionnants. Vous vous êtes massivement engagés les premiers dans cette voie et vous avez montré le chemin au monde entier, de l'Allemagne à l'Inde, de la Chine à la Pologne, du Brésil à l'Italie.

Bien sûr et comme pour toutes les institutions académiques, les écoles de la CGE rencontrent également un certain nombre de challenges. Je voudrais en citer certains ici sous forme de questions. Tout d'abord, comment associer une forte rigueur académique avec des enseignements et surtout une recherche à visée heuristique ? Ensuite, comment combiner un haut niveau de qualité académique avec un volume d'activité suffisant pour faire tourner la machine ? Quels choix stratégiques faire sur la production de savoirs et sur sa dissémination nationale, européenne, globale mais, aussi, quelle place et quel positionnement concurrentiel occuper vis-à-vis des nouveaux acteurs du digital qui sont apparus ces dernières années ?

Il est clair que la globalisation, la prise en compte des enjeux environnementaux ainsi que l'impact de la quatrième révolution industrielle et, tout particulièrement pour nous sa dimension digitale, vont nous contraindre à beaucoup d'agilité, de versatilité et de résilience mais les Grandes écoles françaises en ont largement fait preuve dans les vingt dernières années et je suis donc certain que le label CGE continuera à briller pour son centième anniversaire.

# Le débat

## ■ Olivier ROLLOT

*Thomas Froehlicher, vous êtes VP Relations internationales de la Conférence des grandes écoles et directeur de Rennes School of Business. Qu'attendez-vous aujourd'hui du débat ? Que voudriez-vous savoir ? Et parlez-nous un peu de Rennes School of Business qui est l'école la plus internationale qui soit en France. Je crois que vous avez 95 % de professeurs internationaux, ce qui est un record absolu.*

## ■ Thomas FROEHLICHER

Pour mes collègues, merci de le dire mais restons modestes. Effectivement, j'ai peut-être une forme de prédestination à pouvoir occuper, pour un temps en tout cas, cette vice-présidence pour les relations internationales à la CGE.

Quelques mots sur Rennes School of Business. J'ai la chance d'être directeur d'une école qui a été inventée dans un rapport que la Bretagne a souhaité avoir avec son ouverture internationale, pas seulement européenne. Cela tient aussi au caractère atlantique de cette école et à son envie de navigation. Aujourd'hui, l'école compte environ 110 professeurs dont 90 à 95 % sont de nationalité étrangère et les Français ont en général 10 à 15 années d'expérience à l'étranger. Nous avons ainsi créé un ensemble qui s'est nourri de la multiculturalité et sa vocation a été d'œuvrer dans ce sens, à un moment où il existait déjà beaucoup d'institutions de type *Business School* en France.

Cette internationalisation ne concerne pas seulement le corps professoral. C'est aussi toute une école, toute une équipe administrative notamment, qui a d'emblée adhéré à ce concept parce que, quand vous prétendez accueillir des gens du monde entier qui, de fait, ne parlent pas forcément français,

cela se joue aussi en dehors des salles de classe et à tout moment sur un campus. Cela nous a permis de construire une école où sont présentes quotidiennement une centaine de nationalités qui se parlent.

L'un des éléments clés est d'arriver à avoir un recrutement international dans tous nos programmes, y compris en Bachelor, en master ou dans nos *executive programs* et, en même temps d'avoir une très grande variété de nationalités. Faire en sorte que le plus grand nombre de nationalités soient représentées dans la salle de classe fait partie de nos objectifs pour que cette expérience soit vraiment authentique. C'est cette idée que j'aimerais pousser.

Nous nous sommes aussi rendu compte à quel point, dans la compétition que vivent l'ensemble des Grandes écoles et des universités, nous devons être capables d'inscrire des étudiants qui viennent du monde entier, en Europe, en France et dans nos régions, évidemment ici à Paris, avec des marques très fortes pour certaines Grandes écoles qui sont de vraies locomotives. En outre, il ne faut pas penser seulement l'amont mais aussi l'aval de nos formations. Aujourd'hui, l'attente d'étudiants qui vont faire de nombreux kilomètres pour nous rejoindre est de pouvoir envisager des carrières à long terme en France. Je pense que nous avons, dans nos territoires et dans nos grandes entreprises ou dans toutes sortes d'entreprises, un besoin de talents sur lequel nous devons travailler.

Je terminerai par l'idée qu'il est intéressant de pouvoir recruter un corps professoral sans limites de langues. Cela permet d'avoir une dimension intéressante à cultiver pour aller de manière très authentique créer des thématiques de recherche où l'on peut recruter librement à travers la planète mais aussi en France.

## ■ Olivier ROLLOT

*Laurent Toulouse, vous êtes sous-directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Pouvez-vous nous dire comment vous intervenez, quel est le rôle de cette direction et quelles sont vos grandes missions ?*

## ■ Laurent TOULOUSE

La sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche a pour sujet d'intérêt l'internationalisation des établissements universitaires français – je crois que les Grandes écoles n'ont pas attendu ma sous-direction pour s'internationaliser comme nous venons de l'entendre – et l'internationalisation de la recherche. À travers cet objectif, c'est évidemment la présence de la France dans le monde qui se joue, donc c'est un sujet pour notre influence.

Nous commençons par concevoir tout ce que l'on appelle la chaîne de l'attractivité, notamment à travers la stratégie Bienvenue en France mise en place en 2018 qui, aujourd'hui encore, donne lieu à une très forte concertation entre les ministères, le nôtre, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et tous les acteurs qui, en France, contribuent à la mobilité, à l'attractivité étudiante de la France.

Ensuite, nous – notamment mes collaborateurs et le réseau français à l'étranger, dans les ambassades – pratiquons un métier qui consiste à orienter, informer, accompagner. Nous nous occupons au jour le jour de l'inscription des étudiants internationaux dans l'ESR français à travers la plateforme Études en France. Nous nous occupons aussi de suivre les procédures de visa, car de nombreux étudiants étrangers en ont besoin pour venir en France. A cet égard, nous menons actuellement une réflexion sur la mobilisation de l'outil « visa », pour faire mieux et faire plus.

Enfin, le cœur de notre activité est aussi de soutenir, notamment financièrement à travers les enveloppes de bourses, à travers les Partenariats Hubert Curien destinés à la jeune

recherche, l'amorce de la recherche franco-étrangère. Nous participons également à toutes sortes de montages de projets.

La France dénombre 130 ou 140 ambassades actives à l'international pour favoriser la mobilité et ces ambassades comptent des espaces Campus France. Ainsi, il existe environ 260 espaces Campus France dans le monde, où se déroulent des entretiens d'orientation des étudiants qui aspirent à venir en France. Nos ambassades informent ces étudiants, ce qui est très important pour les Grandes écoles, puisque nous avons à travers nos ambassades des personnes qui, sur le terrain, se renseignent sur des conditions d'accueil potentielles d'établissements français à l'étranger.

Nous entretenons par ailleurs des réseaux, notamment les réseaux d'alumni sur lesquels nous reviendrons peut-être. Nos ambassades montent enfin des événements, des conférences, accompagnent des délégations, conseillent aussi ces délégations, notamment d'écoles et de Grandes écoles. Quelquefois, nous négocions ; je pense notamment à la reconnaissance de diplômes.



## ■ Olivier ROLLOT

*Vanessa Scherrer, vous êtes directrice des relations internationales de Sciences Po Paris, après avoir dirigé son école internationale. Voici 20 ans, Sciences Po était moins internationale, était moins connue dans le monde. En 20 ans, vous êtes devenu une référence. Comment avez-vous fait pratiquement ?*

## ■ Vanessa SCHERRER

En effet, les vingt dernières années caractérisent un grand tournant, notamment international, pour Sciences Po mais cela n'a pas été qu'une stratégie internationale. Cela a été un mouvement de transformation de tout notre établissement. L'international était à la fois un objectif en tant que tel, mais nous avions aussi à l'esprit que ce détour par l'international serait un levier de transformation pour notre établissement. Comment donc avons-nous fait ? Je crois que nous avons agi sur trois éléments. S'inscrire dans un champ compétitif mondial, c'est d'abord être reconnu. Je crois qu'ici, entre nous, il faut se dire que toutes les Grandes écoles françaises sont très fortes et l'excellence que vous mentionnez existe mais, à l'échelle internationale, il faut sortir de notre propre idiosyncrasie. Le premier enjeu est donc d'être reconnu. Voilà 20 ans, nous n'étions pas encore dans le système LMD ; nous avons donc créé le Bachelor, créé les écoles professionnelles au niveau *graduate*.

Le second enjeu est d'être choisi. Nous sommes sur la palette de choix d'étudiants qui viennent du monde entier. Comment vont-ils nous choisir, nous plutôt que d'autres ? Après être sortis de l'idiosyncrasie, donc après s'être mis dans un étalon ou dans des chaînes de reconnaissance globales, pas par une standardisation mais en tout cas par un alignement sur ce qui existe ailleurs, il faut être distinctif pour être choisi. C'est en fait le mouvement même de l'attractivité. Le deuxième point est donc : comment travailler sur la force distinctive par rapport à d'autres



écoles ou d'autres universités qui pourraient attirer le même type d'étudiants ?

Dans ce cadre, la question de la langue se posait évidemment. Quand le français est une barrière à l'entrée, vous n'êtes pas dans le champ mondial, quoi qu'on en dise. C'est très important. Nous avons donc développé une stratégie de doubles diplômes. En effet, quand vous partagez votre souveraineté du double diplôme avec des universités comme Columbia, LSE et d'autres, vous pouvez toucher des étudiants dans le monde entier qui ne vous connaissent pas comme une Grande école mais à qui vous montrez que vous êtes semblable à des établissements comme ceux cités.

Ce faisant, la langue française qui, au départ, semble être une barrière à l'entrée, devient une force distinctive, par exemple pour attirer les étudiants américains et les étudiants anglais. Ceux-ci viennent chez nous, université bilingue, mais ils deviennent francophones, francophiles aussi, et ils ajoutent donc une corde à leur arc, qu'ils n'ont pas s'ils restent étudier dans leur pays.



En sciences sociales, on voit bien aussi que nous apportons une vision française, sinon européenne, du monde. Je ne saurais dire comment faire cela dans les écoles d'ingénieurs, mais il est évident que nos formations portent des forces distinctives.

Le troisième point est la nécessité de disposer de la force motrice de tout un établissement qui s'internationalise. Être international passe par l'internationalisation des services mais aussi par le fait que toute la notion d'ouverture internationale anime l'ensemble de la politique de l'établissement. Sans cela, on voit bien que la force motrice ne peut pas prendre.

### ■ Olivier ROLLOT

*Sciences Po compte d'ailleurs désormais 50 % d'étudiants internationaux et son directeur de la recherche est russe.*

### ■ Vanessa SCHERRER

En effet, aujourd'hui 50 % de nos étudiants ne sont pas détenteurs d'un passeport français. Nous en sommes très fiers. Ils appartiennent à 150 nationalités et nous avons encore un gros effort à faire pour l'internationalisation de notre corps enseignant.

### ■ Olivier ROLLOT

*Minh-Hà Pham, vous représentez le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et vous travaillez à l'ambassade de France à Londres. Comment explique-t-on le système des Grandes écoles à des Britanniques et à d'autres pays ? Ce sont des concurrents, après tout.*

### ■ Minh-Hà PHAM

J'ai peut-être un petit avantage par rapport à mes autres collègues : j'ai une vision décentrée par rapport à la France. C'est assez important parce que, quand on est en France, on a des repères, on sait exactement comment les Grandes écoles se positionnent par rapport aux universités, par rapport aux centres de recherche. C'est quelque chose que l'on a peut-être un peu de mal à expliquer, que l'on

ne tient pas forcément à expliquer puisque ce n'est pas nécessaire d'entrer dans notre complexité française relative. Du point de vue français, tout est transparent, on sait exactement où on se situe.

À l'étranger, on est dans un autre référentiel et il faut pouvoir valoriser nos spécificités, la qualité de nos écoles sans que ça rentre en conflit ou que cela devienne trop compliqué, ce qui provoquerait un rejet de l'ensemble du système. Pour nous, la manière dont fonctionnent les Grandes écoles est tout à fait claire. Du point de vue britannique ou étatsunien où j'ai également séjourné, ce sont à peu près les mêmes schémas : on est dans un système local qui a l'habitude de la sélectivité même si cela se fait au sein de l'université. Sélectionner les gens pour entrer dans des universités un peu d'élite ou, en tout cas d'excellence, n'a rien de choquant. Quand on parle du système très sélectif que nous avons en France, c'est parfaitement compréhensible.

Ce qui est plus difficile à faire comprendre est que nos écoles sont assez petites donc ne sont pas très visibles à l'international. À part certaines qui passent la rampe et qui ont une volonté très délibérée de recruter à l'international, la plupart sont plus difficilement visibles.

Pour expliquer la manière dont nous fonctionnons, nous parlons donc de cette sélectivité qui est bien reçue. Ils ont souvent l'expérience d'étudiants venus de ces Grandes écoles et, en général, tout le monde s'accorde à voir leurs qualités exceptionnelles, notamment par rapport à des étudiants locaux, américains ou britanniques, qui ne sont pas toujours de très bon niveau même quand ils ont été sélectionnés.

Également – je ne sais pas si c'est tabou ici – cette dynamique de regroupement dans des sites ou dans des universités dans lesquelles les Grandes écoles apparaissent comme des départements spécialisés, des collèges dans lesquels on peut dire qu'il existe un collège de physique, de business, etc. facilite beaucoup

l'explication parce que ça permet de se mettre dans le référentiel des grandes universités anglo-saxonnes qui comprennent très bien que des collèges ou des départements spécialisés soient assez autonomes. Si nous le présentons comme cela, c'est parfaitement compris.

Se pose aussi la question de la réciprocité : est-ce qu'on va envoyer des Britanniques ou des Américains dans nos Grandes écoles ? C'est vraiment la force des écoles elles-mêmes qui en feront la démarche. À notre niveau, nous n'avons pas la capacité de le promouvoir. Nous avons la capacité pour aider à aller dans ces écoles et, en général, les écoles ont des accords de gré à gré qu'elles mènent très efficacement.

### ■ Olivier ROLLOT

*Le modèle des Grandes écoles est donc compris à l'international ?*

### ■ Minh-Hà PHAM

Cela demande un petit effort d'explication, mais c'est faisable.

### ■ Olivier ROLLOT

*Alfred Galichon, vous dirigez à Paris la New York University qui est membre de la Conférence des grandes écoles. Pouvez-vous nous dire ce que fait la New York University à Paris, pourquoi elle fait partie de la CGE et ce que vous attendez de votre présence ici avec toutes les écoles ?*

### ■ Alfred GALICHON

NYU est l'université de New York, une des grandes universités américaines de la côte Est. C'est probablement l'université la plus internationale des États-Unis. Elle possède 15 implantations dans le monde entier, d'où cette implantation à Paris où nous recevons plus de 300 étudiants par semestre. Nous sommes situés dans les anciens locaux de l'École des Travaux publics, boulevard Saint-Germain.

Nos étudiants venaient traditionnellement pour apprendre le français, découvrir la culture française mais, de plus en plus, ils viennent

aussi attirés par l'excellence scientifique française. Ils viennent prendre des cours d'informatique, de *data science*, de *media studies*. Ce sont des Américains à Paris : nous essayons d'éviter qu'ils restent dans leur petite bulle. Un certain nombre d'étudiants sont logés à la fondation des États-Unis au sein de la Cité Internationale Universitaire de Paris, et nous essayons de les pousser à prendre des cours dans des universités partenaires. C'est très important pour nous parce que cela permet aux étudiants de découvrir le système éducatif français.

Pourquoi la Conférence des grandes écoles ? Tout d'abord parce que nous nous y identifions. Il n'existe pas de système des Grandes écoles aux États-Unis mais les universités américaines ont un certain nombre de points communs avec les Grandes écoles, dont la sélectivité puisque NYU ne retient que 12 % des dossiers sur plus de 100 000 dossiers. C'est un système très sélectif. Un autre point commun est l'importance des réseaux d'alumni qui, aux États-Unis, ont un fort *affectio societatis* et sont prêts à s'impliquer dans leurs institutions. À NYU, c'est fou à quel point cela se développe rapidement et de manière décentralisée.

Tout ceci fait que nous nous identifions, pour reprendre cette grille de lecture française, autant à une Grande école qu'à l'université. Nous sommes très heureux d'avoir été admis au sein de la CGE en tant que membre associé parce que nous cherchons à développer ces partenariats. Au niveau de la recherche, il existe de nombreuses collaborations entre nos enseignants-chercheurs et des enseignants-chercheurs français, à PSL (Paris, Sciences et Lettres), Sciences Po et dans bien d'autres institutions.

Par ailleurs, nos étudiants sont intéressés par ces échanges. Nous organisons des échanges traditionnels : nous envoyons des étudiants chez nos partenaires et nos partenaires nous envoient des étudiants. Mais nous testons aussi, à titre expérimental et cela me paraît

très intéressant, un échange à la maison où les étudiants français, au lieu d'aller à New York, viennent chez nous à NYU Paris. À NYU Paris, certains cours sont en anglais, avec des étudiants américains. C'est vraiment comme à New York sauf qu'ils ont pris le métro pour venir et non l'avion.

### ■ Olivier ROLLOT

*Minh-Hà Pham, vous étiez auparavant directrice des relations internationales de PSL et déléguée internationale du CNRS. D'après votre expérience, est-il plus compliqué de recruter des doctorants ou bien des professeurs, à l'international ?*

### ■ Minh-Hà PHAM

Tout le monde fait beaucoup d'efforts. Il reste encore des marges d'amélioration. Nous avons parlé de la compréhension de notre système. Pour attirer des gens, il faut que les gens comprennent bien le fonctionnement du système.

Je pense que l'attractivité, pour les chercheurs bien sûr mais aussi pour les étudiants, dépend de la qualité de la recherche qui se trouve dans l'établissement où les gens viennent. Cela peut jouer même dans des niveaux *undergraduate* lorsqu'ils savent qu'une équipe très forte en recherche est présente et leur permettra ensuite de se développer dans leur carrière.

La question des cours en anglais se pose. On a beaucoup développé les cursus en anglais ou en partie en anglais. C'est évidemment indispensable, y compris pour des non-anglophones au départ. Pour les Chinois, etc. le fait que des cours aient lieu en anglais facilitera leur arrivée, même si ensuite ils acquerront suffisamment de français pour vivre et étudier.

Enfin, il existe des packages dans des universités ou des établissements à l'étranger. Nous commençons mais nous ne savons pas très bien le faire et, souvent, lorsque l'on veut attirer des chercheurs, il faut aussi faire venir leur partenaire. Ce ou cette partenaire peut évidemment travailler et a besoin qu'on l'accompagne, ainsi que les enfants, les

assurances, etc. Notre administration n'est pas toujours très transparente donc je crois qu'il faut améliorer cette capacité à offrir un environnement d'ensemble, pour attirer non seulement le chercheur qu'on vise, mais aussi sa famille.

D'autre part, dans beaucoup d'autres pays, aux États-Unis ou au Royaume-Uni, les *soft skills* font vraiment partie du curriculum des étudiants. Or, en France, nous avons tendance à repérer essentiellement la qualité académique des étudiants et même des chercheurs, alors que dans d'autres pays, le fait que les gens ont des engagements dans la société, des implications dans différentes associations jouera un très grand rôle, presque équivalent à la qualité académique. Chez nous, cela passe souvent au deuxième plan et je pense, puisqu'on veut introduire de la diversité, de l'inclusion, qu'il serait important d'avoir des profils un peu plus atypiques, en profitant du fait que, en recrutant des étudiants ou des chercheurs internationaux, c'est une autre culture qui vient enrichir la nôtre.



## ■ Olivier ROLLOT

*Pour attirer les professeurs internationaux, la qualité des campus, tel le nouveau campus de Sciences Po, bien placé à Paris, compte.*

## ■ Vanessa SCHERRER

Je rebondis sur la question de la diversité mais aussi sur ce que cela implique au niveau des processus d'admission. Les Grandes écoles se distinguent par des systèmes d'admission très particuliers et assez peu reconnaissables dans le reste du monde. À Sciences Po, nous avons accompagné ce changement depuis maintenant plus de dix ans. Nous avons procédé à une réforme des admissions qui a permis d'aligner la procédure nationale et la procédure internationale. Dans la procédure nationale, depuis plusieurs années, nous n'avons plus d'examen écrit par exemple. Aujourd'hui, c'est sur dossier et c'est très aligné avec la voie internationale.

Pendant un certain temps, nous avons fait coexister deux voies différentes qui permettaient la reconnaissance de la diversité internationale, au même titre la reconnaissance de la diversité sociale par d'autres aspects. Nous les traitons comme deux objectifs, en l'intégrant dans des voies d'admission séparées. Depuis la réforme des admissions voici cinq ou six ans, les voies nationale et internationale sont alignées. Évidemment, ça n'a pas du tout conduit à renoncer à l'excellence, au contraire. Nos formations sont référencées sur Parcoursup par exemple et nous enregistrons plus de 25 000 candidatures, donc nous sommes très sélectifs avec des étudiants qui ont en moyenne 18 au baccalauréat. Savoir traiter les diversités ensemble avec des systèmes qui maintiennent notre excellence mais qui sont aussi reconnaissables pour des étudiants venant du monde entier, c'est un point important.

Ensuite, nous avons en effet un très beau campus à Saint-Thomas, au cœur de Saint-Germain. Je pense qu'on ne peut pas dire en toute logique que ce serait décisif pour être

attractif, d'abord parce qu'on a été attractif avant d'avoir ce beau campus et que d'autres sont tout aussi attractifs en n'ayant pas ce campus. L'idée est surtout d'arriver à donner une identité attractive au campus, dans la logique de la stratégie des établissements. Effectivement, un campus urbain au cœur de la ville comme NYU à New York ou NYU Paris au cœur de Paris, cela rentre totalement dans notre logique d'établissement mais aussi dans la nature de nos formations. Pour les politiques publiques, pour les sciences sociales, être dans une capitale monde compte énormément.

De ce point de vue, il ne faut également pas sous-estimer l'attractivité de la France. Elle est singulière ces dernières années et cela constitue pour nos Grandes écoles et nos universités une fenêtre d'opportunités. En ce qui concerne les États-Unis et le Royaume-Uni qui sont nos concurrents internationaux et extra-européens les plus importants, la concomitance entre le Brexit et l'ère Trump aux États-Unis était évidemment un crève-cœur pour tous ceux qui aiment ces pays. Mais il n'en demeure pas moins qu'en tant qu'acteurs positionnés dans un champ concurrentiel, cela nous a amené beaucoup d'étudiants du reste du monde qui ne souhaitaient pas se rendre dans ces deux pays. Ils voyaient que la France avait un message et une vision du monde attractifs, portés par un Président de la République qui donnait plus envie que Donald Trump et d'autres à l'époque, indépendamment des considérations politiques.

L'attractivité de la France était très importante et nous avons non seulement attiré beaucoup plus d'Américains et d'Anglais à cette époque mais, par un effet de billard à trois bandes, nous avons aussi noté une augmentation des candidatures venues de pays comme l'Inde, le Pakistan, la Chine... qui étaient des viviers plus reconnus pour ces universités au Royaume-Uni et aux États-Unis. Nous sortons d'une période d'une dizaine d'années, qui dure encore, qui fait que nous avons tous, en tant qu'acteurs français, une fenêtre d'opportunités, un espace singulier d'un point de vue géopolitique qui

rend nos universités et nos Grandes écoles plus attractives.

### ■ Olivier ROLLOT

*Comment fait-on pour attirer des étudiants pakistanais, indiens, chinois, africains à Rennes ?*

### ■ Thomas FROEHLICHER

Pour répondre, je vais prendre ma casquette de VP Relations internationales à la Conférence des grandes écoles parce que je pense que l'idée de décentrage est vraiment importante ici. Cette commission internationale a un énorme avantage : on n'arrête pas de se regarder et, quand on est au loin, quand on est à Mexico City, quand on est à Bogota, quand on est à Lahore ou à Islamabad, on ne se regarde plus de la même manière.

Nous sommes dans un pays qui aime bien expliquer les choses et les rationaliser. Je pense qu'il faudrait peut-être plus s'intéresser aux atouts que nous avons et les jouer franchement. Nous avons la chance d'avoir dans les Grandes écoles, dans les universités, des marques d'excellence qui sont connues, que nous citons tous ensemble, par exemple PSL, Paris-Saclay, les Arts et Métiers, Polytechnique, HEC Paris, l'ESSEC, Sciences Po Paris... On pourrait aussi mentionner de grands établissements dans le domaine de la culture, du design, de l'art.

Expliquer ce qu'est une Grande école est en réalité un exercice extrêmement simple. Je commence par faire un petit retour sur l'histoire et j'explique que, à un moment donné dans ce pays, voici presque 300 ans, une nation a désiré avoir de nouveaux leaders, les former, les éduquer et que cette idée de Grande école a émergé à ce moment. C'est très rapide. En général, au bout d'une minute, les gens ont compris l'idée.

Vous citez ensuite quelques exemples de marques fortes qui existent en France et vous terminez en disant que la grande chance des interlocuteurs avec qui on discute est qu'une conférence les réunit et travaille en



bonne complémentarité, au sein de Campus France et avec notre État, notamment avec le ministère des Affaires étrangères, qui attend beaucoup de nous. Nous nous positionnons un peu comme une forme d'ambassade, sans prétention, mais encore une fois en synergie avec une feuille de route à laquelle on adhère pleinement, notamment dans la région indopacifique. On tombe alors sur un truc vraiment intéressant : on n'essaie même plus de faire l'effort de traduire le mot « Grande école ». C'est « *French Grande école* » et, quelque part, on est compréhensible.

Ce qui me frappe aussi, c'est d'abord qu'on nous demande de venir dans les ambassades en tant que Conférence des grandes écoles, aux côtés de France Universités notamment et de la CDEFI avec laquelle on travaille beaucoup pour établir des liens avec les grandes associations qui réunissent des universités, qui sont très différentes de nous, mais elles empruntent des traits de ce qu'il existe de mieux dans l'université et dans les Grandes écoles françaises. Nous avons donc vraiment tout intérêt à travailler tous ensemble.

Pour terminer, il faut bien se rendre compte que l'on se déplace facilement d'une grande métropole à une autre en France. Nous sommes dans un pays où nous avons la chance extraordinaire de pouvoir se déplacer extrêmement rapidement. De toute façon, vous serez en proximité avec cette grande ville de Paris qui vous attire, dans laquelle vous aspirez d'être et de passer des week-ends. En outre, la complémentarité est évidente entre les grandes métropoles universitaires françaises et Paris puisqu'on a tous les avantages en se trouvant dans des villes qui vivent de la présence de dizaines de milliers d'étudiants, tout en étant en général à une heure et demie, deux heures, au maximum trois heures de Paris.

Ce n'est pas un sujet, ce n'est pas un débat. Je ne pense pas du tout qu'on ait un problème d'opposition entre Paris et la province, entre Paris et les territoires. À partir du moment où l'on est quelque part à Shanghai, Bogota ou Abidjan, ce n'est pas vraiment un problème.

### ■ Olivier ROLLOT

*Alfred Galichon, vous attirez des étudiants américains à Paris. Pourquoi viennent-ils à Paris ? La série Emily in Paris est évidemment vue dans le monde entier mais ce n'est pas l'unique argument, j'imagine.*

### ■ Alfred GALICHON

*Emily in Paris* ne nous rend pas tellement service en fait. En effet, cette série crée une image romantique qu'il faut ensuite déconstruire, notamment en ces périodes de grève. Quoi qu'il en soit, la plupart des Américains, heureusement, ne viennent pas chez nous parce qu'ils ont vu *Emily in Paris* mais parce qu'ils ont entendu parler de Cédric Villani ou de la *French theory* qui est encore très attractive sur les campus américains.

La concurrence parmi les grandes universités américaines se fait beaucoup aujourd'hui sur l'internationalisation, l'accès à l'international. C'est vrai pour les étudiants qui sont en

Alfred  
GALICHON



Bachelor, par exemple que nous accueillons à NYU Paris, mais aussi pour des programmes beaucoup plus avancés de type *Executive MBA* qui sont de plus en plus *low-residency*, ce qui signifie que les étudiants suivent beaucoup les enseignements en ligne et que, une semaine tous les trois mois, ils se retrouvent dans une capitale, à Tokyo ou Londres ou Paris. Ces universités ont compris que, maintenant, la concurrence se faisait là. Le monde de l'enseignement supérieur américain est très concurrentiel et il s'agit d'attirer les meilleurs. Il s'agit d'attirer aussi des dons. Il faut vendre un projet et le projet international est particulièrement séduisant.

C'est pourquoi NYU est à Paris depuis 50 ans mais d'autres universités américaines sont aussi implantées à Paris et y renforcent leur présence. L'université de Chicago est ainsi en train de construire un bâtiment très impressionnant dans le quartier de Tolbiac, un magnifique bâtiment. L'université Columbia dispose également d'un magnifique campus près de Montparnasse. Ce phénomène existe aussi dans d'autres villes.

### Olivier ROLLOT

*Mais ces universités sont des compétiteurs pour les Grandes écoles. Comment s'installent-elles en France ? Quel est leur objectif ? Uniquement faire venir des étudiants américains ?*

### Alfred GALICHON

Je pense que nous ne sommes pas du tout en concurrence avec les Grandes écoles parce que les étudiants américains viennent des campus américains. Ils obtiennent leur diplôme sur ces campus. NYU est vraiment un lieu d'échange d'étudiants et ils repartent ensuite aux États-Unis pour avoir leur diplôme aux États-Unis. À l'inverse, je pense que c'est pour les Grandes écoles une opportunité parce que ces échanges sont amenés à s'intensifier. La demande est grande de la part des Américains.

### Olivier ROLLOT

*Un quart des étudiants américains en France sont à Sciences Po Paris. Comment faites-vous Vanessa Scherrer ?*

### Vanessa SCHERRER

Nous comptons quasiment un millier d'étudiants américains en cursus diplômant. Ce n'est pas un quart de l'ensemble des étudiants parce que beaucoup des étudiants américains sont considérés comme internationaux à partir du moment où ils passent deux semaines à l'étranger. À peu près 20 000 étudiants américains viennent chaque année en France mais souvent pour des programmes très courts.

Cela fait suite à un long travail pour la reconnaissance et l'identification de Sciences Po. Évidemment, les doubles diplômes que nous avons construits avec les plus grandes universités américaines parlent beaucoup aux familles américaines et aux futurs étudiants.

D'autre part, depuis maintenant 20 ans, Sciences Po garantit – et rend obligatoire – la troisième année niveau licence, donc la dernière année du Bachelor, à l'étranger. C'est une manifestation de notre identité

internationale très forte, un engagement très fort. De fait, vous ne pouvez pas avoir le diplôme de Sciences Po si vous n'avez pas passé une année complète à l'étranger en immersion académique chez un partenaire.

Nous avons également construit au fil des 20 dernières années quasiment 90 partenariats avec des universités américaines. Chaque année, nous envoyons 200 à 300 étudiants de Sciences Po – Français ou non d'ailleurs – passer une année complète aux États-Unis. En échange, nous recevons quelques centaines d'étudiants américains sur campus et, à travers cette politique d'échange, nos étudiants deviennent nos meilleurs ambassadeurs parce que, semestre après semestre, ils finissent en tête de liste. Cela fait maintenant une vingtaine d'années que les professeurs disent : « C'est quand même curieux, chaque année, mes meilleurs étudiants sont les étudiants de Sciences Po. » Voici 20 ans, cela les étonnait et, maintenant, ils s'y attendent.

C'était une politique en soi, mais nos étudiants sont devenus aussi des étalons d'identification de Sciences Po. En échange, les étudiants américains *undergraduate* qui viennent chez nous passer un semestre deviennent finalement des candidats pour rentrer chez nous au niveau master. Nous sommes donc dans une politique holistique d'établissement qui a beaucoup parlé aux Américains.

Pour les Américains se pose aussi la question de la langue. Encore une fois, le français ne doit pas être une barrière à l'entrée mais doit être un atout qui leur sert ensuite, personnellement, dans leur carrière, parce qu'ils parleront une autre langue, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui de 90 % des étudiants américains.

Une dernière chose sur les étudiants américains et sur tous les étudiants internationaux : pourquoi cela-t-il reste un système durable ? Parce qu'ils rejoignent un établissement fondamentalement international. Il ne s'agit pas que d'un cursus en anglais où les étudiants se retrouveraient peut-être un peu isolés. Ils

rejoignent une université qui accueille des étudiants américains, des étudiants brésiliens, des étudiants indiens... Tous les services sont acculturés. Cela prend beaucoup de temps et c'est pourquoi on se situe dans cet échelon des 20 ans mais il est important de ne pas constituer juste un petit groupe un peu isolé d'étrangers.

### ■ Olivier ROLLOT

*Comment le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères met-il en œuvre les grands objectifs internationaux, géopolitiques, de la France, avec l'enseignement supérieur ?*

### ■ Laurent TOULOUSE

C'est pour nous la question centrale. Je rappelle que l'un des objectifs de la stratégie Bienvenue en France est d'atteindre d'ici 2027 le seuil de 500 000 étudiants internationaux sur le territoire français. Nous en sommes encore loin mais nous nous en rapprochons, avec près de 400 000 étudiants après l'épreuve de la pandémie. Le maître mot est l'accueil.

Nous avons entendu beaucoup de choses très positives. Je rappelle quand même un élément qui doit nous faire réfléchir : la France a perdu des places dans la compétition internationale. Nous étions bon an mal an troisième ou quatrième pendant de très longues années, nous sommes aujourd'hui au septième rang, derrière l'Australie, le Canada, voire la Russie et des puissances importantes qui montent à l'international comme la Turquie, bien sûr la Chine, et l'Inde qui accueille beaucoup à l'international. Le paysage est profondément transformé et nous avons besoin de remonter sur le podium, y compris d'ailleurs en Europe puisque l'Allemagne est passée devant nous depuis un certain temps et le Royaume-Uni l'a toujours été.

Nous voyons bien le débat existant en France sur la façon d'être attractif et de rester attractif. Cela fait partie de notre quotidien en tant que ministère. Par ailleurs, l'enseignement supérieur et la recherche est bien sûr un

véhicule de l'influence. Malgré tout, nos capacités d'accueil restent limitées. N'oublions pas que nous sommes toujours à jouer sur le quantitatif et le qualitatif, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'attirer pour attirer.

Nous avons des publics captifs. Si on regarde la géographie, il est clair que la France est aujourd'hui, je pense, la seule grande nation attractive pour les étudiants originaires d'Afrique, d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, à peu près 50 %. Toutefois, nous savons que notre attractivité se joue aussi sur le front de la diversification parce qu'elle est un gage de qualité. En outre, il faut s'inscrire dans la durée. C'est pourquoi le public asiatique est clé, ainsi d'ailleurs que le public européen. La France est probablement, parmi les grands pays européens, celui qui aujourd'hui attire le moins. Pardon de parler en termes un peu négatifs mais c'est pour que le paysage soit clairement posé.

Notre souci est évidemment, sur le plan géographique, de réfléchir au bon équilibre, au bon dosage. Vis-à-vis de l'Afrique, de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, nous avons une tradition d'attractivité. Nous sommes vraiment dans le paysage et nous devons viser aujourd'hui le qualitatif. C'est notre avis, qui est partagé avec le MESR et, je pense, la plupart des grands établissements. Nous devons être plus sélectifs et c'est le rôle de nos ambassades qui orientent, qui accompagnent, et qui quelquefois doivent dissuader.

S'agissant de l'Asie et de l'Europe, nous devons être dans une politique d'attraction, qui repose en partie sur la langue anglaise mais qui ne se sépare jamais pour nous de la langue française. Je pense que nous sommes souvent trop peu conscients des avantages du français. En effet, le français est voulu pour lui-même et la France aurait tort de se couper de cet atout. Évidemment, cela va de pair avec le plurilinguisme et donc un renforcement de l'offre de formation en anglais. On le voit partout, dans toutes les filières, dans tous les domaines.



Je pourrais vous citer tous les pays du monde, mais je vais me contenter de quelques exemples à notre agenda. Ainsi, un pays comme l'Ouzbékistan recherche absolument des liens et le Kazakhstan suit tout de suite parce que, si l'Ouzbékistan fait quelque chose, le Kazakhstan suit. La Mongolie nous demande aussi des programmes de formation et de l'ouverture pour ses étudiants de haut niveau.

Aujourd'hui, un très grand pays qui montera du fait de sa puissance démographique et de sa puissance scientifique, c'est l'Inde. Notre objectif pour les deux ou trois ans qui viennent est d'attirer 20 000 étudiants indiens en France. Nous aidons à atteindre cet objectif à travers de la communication – c'est le rôle de Campus France – mais aussi à travers des programmes de bourses, et des programmes de recherche que nous finançons.

Nous avons pour l'Europe mis en place l'année dernière, durant la présidence française de l'Union européenne, un programme spécifique qui s'appelle Excellence Europa. C'est un petit boost que nous donnons à nos postes. Le Royaume-Uni n'en a malheureusement pas fait partie cette année pour cause de Brexit, mais il s'agit d'attirer à nouveau des Européens vers l'ESR français.

Nous avons beaucoup fait pour l'Ukraine, avec l'accueil d'étudiants réfugiés mais aussi l'accueil d'étudiants en Ukraine. Cela a été une très grosse opération, qui passe aussi par le français. Les étudiants ukrainiens qui désirent s'inscrire dans l'ESR français ne parlent en général pas le français donc nous avons cette année un gros budget pour aider à la formation au français des étudiants ukrainiens.

Sur l'Afrique, nous sommes dans le qualitatif et nous avons par exemple un très beau programme qui s'appelle ADESFA (Appui au développement de l'enseignement supérieur français en Afrique). Nous finançons chaque année des appels à projets et nous aidons aux coopérations académiques avec l'Afrique pour trouver l'excellence de la recherche en Afrique.

### ■ Thomas FROELICHER

En nous comparant avec d'autres pays, nous voyons bien toute l'importance qu'il faut accorder au fait de recruter des étudiants étrangers dans nos programmes parce qu'alors ils restent plus longtemps en France. Je pense ce qui nous distingue de l'Allemagne et certainement aussi du Royaume-Uni est que la durée moyenne que passent les étudiants étrangers en France est nettement inférieure. On parle souvent d'un an et demi ou deux ans maximum alors que, dans les autres pays, on peut aller jusqu'à des cycles de cinq ans qui se terminent avec un doctorat. Il reste donc un vrai travail à faire. Il était question de l'Inde et je pense que, pour monter des chiffres actuels à 20 000 étudiants, cela passe aussi par un changement qualitatif sur ce plan.



Olivier  
ROLLLOT



## Les réactions de la salle

« Vous avez peu parlé des campus français à l'étranger ou de la coopération au développement de la formation, notamment en Afrique. »

« À l'heure où la France est chahutée à l'étranger, comment passer d'une logique d'influence dépassée à une véritable stratégie de partenariat global win win ? »

« Peu de mentions des enjeux de transition socio-écologique dans l'internationalisation des formations de nos écoles : que faisons-nous ? Les Grandes écoles peuvent-elles favoriser les départs des élèves en transports moins énergivores ? Une aide pour compenser les frais supplémentaires en prenant ces mêmes transports ? »

**Thomas FROELICHER.**  
La période dure du COVID a été un énorme crash-test. On sait maintenant faire des

choses autrement. Il faut absolument s'appliquer et on peut certainement gagner 15, 20 ou 30 % d'empreinte carbone sur ce plan. Pourquoi ne pas repenser nos séjours à l'étranger en les rendant plus longs ? Pourquoi ne pas faire du voyage lent, pas forcément en avion, y compris pour aller sur un autre continent ? Des choses ressortent aussi d'expériences exceptionnelles avec la nature et son caractère régénératif.

**Vanessa SCHERRER**

Je crois que nous nous sommes tous rendu compte, nous qui souhaitons l'international, que l'Union européenne a joué son rôle au moment du COVID, comme un espace qui a fait corps et a permis de maintenir la notion même d'international. Toutefois, je ne dirais pas que nous nous recentrerons sur l'Europe. Celle-ci reste certes une priorité, car environ la moitié de nos étudiants internationaux proviennent de l'Union européenne et du Royaume-Uni, mais c'est une priorité parmi d'autres. N'oublions pas le reste du monde, notamment les pays hors G7+.



Gilbert Azoulay,  
Directeur général News Tank Education



La question climatique est un grand sujet pour toutes les équipes animant l'international dans les universités. Mon motto est d'essayer de trouver le point optimal mais de ne pas opposer la défense de la planète et la défense de l'international. Au fond du fond du fond, la défense de l'international est la défense de la paix. Cela permet aux jeunes du monde entier de se connaître. C'est parfois le dernier fil possible du dialogue qui existe entre des régions du monde ou des pays qui ne peuvent pas se parler. D'autre part, il ne faut pas oublier que l'université ou les Grandes écoles se font aussi bousculer au national, en interne, sur leur dimension internationale. On le voit bien à chaque élection présidentielle en France lorsqu'on nous demande : « Mais pourquoi tous ces étudiants internationaux chez vous ? Pourquoi envoyer systématiquement tous vos étudiants à l'international ? Est-ce vraiment la priorité de la France ? » Nous nous faisons bousculer parce que développer l'international pour une université ou une Grande école, c'est prendre une position qui

s'inscrit dans un champ politique français donné. Il faut aussi savoir que ce n'est pas acquis, jamais, ni dans la concurrence internationale, ni le fait que cela défend des valeurs importantes en France.

### **Laurent TOULOUSE**

Un mot sur l'Afrique : j'espère que je n'ai pas été mal compris. Cela reste une des grandes priorités, à côté de l'Asie et de l'Europe. Sur l'Afrique, la donne est à la transformation. Notre agenda est dit « transformationnel », c'est le discours du Président de la République de 2017, qui aujourd'hui se décline de manière très concrète à travers notamment un instrument que nous privilégions actuellement avec certains pays comme le Sénégal, la Côte d'Ivoire, l'Égypte, et demain peut-être la Tunisie ou le Cameroun : la délocalisation d'une offre de formation française qui sera co-construite avec le partenaire africain. Nous sommes complètement dans cette logique partenariale.

Merci de m'avoir invité à conclure cette table ronde. Vous me mettez dans la position d'un sage, ce qui n'est ni mérité ni confortable. J'ai bien compris que c'était au bénéfice de l'âge.

Deux grandes questions ont sous-tendu cette table ronde : Comment voit-on l'ESR français de l'international ? Qu'est-ce qui compte pour être visible ? Comment, en conséquence, essayer d'imaginer le paysage des Grandes écoles et de l'ESR français en 2050 ?

Je vais simplement essayer de réagir ou de problématiser ces questions à partir de ma propre expérience, pas tant celle du HCERES (Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) ou celle de conseiller du Président de la République, que comme expatrié dans une grande université australienne d'une part, d'autre part comme ancien président d'un ensemble de Grandes écoles réunies dans PSL. Ces expériences m'amèneront à être parfois un petit peu anecdotique mais, après tout, vous savez que ce qui passe mal chez nous à l'international est souvent notre goût des idées générales. Parlons donc de choses concrètes.

D'abord, comment voit-on l'ESR français de l'international ? Quels sont nos atouts ? Vous avez tout dit. On sait ce qui compte : l'excellence du corps professoral, la puissance de la recherche et de l'innovation, l'attention portée aux étudiants et à leur environnement de travail, ainsi que des choses qui dépendent un peu moins de nous, la géopolitique, et ce qui dépend pour une part de nous ou de l'État, les politiques publiques.

Dans un tel paysage, les Grandes écoles ont des atouts incroyables et elles remportent



des succès. Des exemples ont été donnés mais on pourrait parler des écoles de commerce en général et de leur excellent impact à l'international. Cela concerne les écoles de commerce de toutes les tailles ; on n'a pas besoin d'être dans le top 5 ni d'être à Paris pour avoir une forte empreinte.

Il faudrait sans doute nuancer un petit peu le tableau. On voit au HCERES quand on regarde l'ensemble des institutions qu'il reste quand même des progrès importants à faire. Quand on regarde le nombre de mobilités concrètes, le tableau est contrasté. Je crois aussi que le secteur des écoles de commerce est spécifique à cause de leur histoire institutionnelle, à cause de leur internationalisation quasiment naturelle. Le paysage plus large est un peu différent.

Je voudrais rappeler que nous partons de très loin. J'ai eu la chance, en Australie, d'entendre ce que l'on disait derrière notre dos. Je me souviens d'un repas à la table de l'ambassadeur de France à Canberra, qui avait invité le *Chief scientist*, qui conseillait le Premier ministre sur la politique scientifique. Il montrait sa cravate d'Oxford et disait : « Moi, je parle aux Britanniques, je parle aux Japonais, je parle aux Américains, je parle aux Européens », mais il n'avait pas eu la politesse et ne

s'était pas senti contraint de mentionner les institutions françaises. Je pense que c'est une époque révolue. Cela se passait voici bientôt une dizaine d'années et les institutions françaises étaient encore assez peu présentes en Australie. Néanmoins, ça fait un petit peu mal.

On peut aussi se souvenir de la phrase qu'avait prononcée en petit comité un *vice-chancellor* de Cambridge très francophile, Leszek Borysiewicz, : « J'ai vu les universités françaises se détruire. » On parle aussi d'une époque datant de quelques décennies mais il faut quand même avoir ce genre de choses un peu difficiles en tête.

Une autre anecdote lorsque je dirige une *school* au sein de l'Australian National University, l'institut de maths. À la fin de l'année a lieu une séance de remise des prix et une jeune fille cumule les prix. Elle fait des allers-retours entre la salle et l'estrade. Je vais la voir ; je comprends qu'elle est francophone. Je discute avec ses parents qui m'expliquent : « Vous savez, elle est francophone, elle a passé une année dans une grande prépa parisienne, elle est revenue en pleurant au bout d'un an. » Au sein du système australien existe le cursus *Honors* c'est-à-dire que, au sein du cursus où vous avez les très bons étudiants, vous avez les normaliens à la maison et on a la souplesse que l'on connaît dans les systèmes anglo-saxons. Nous, à l'époque, nous continuions à vendre les prépas comme si, très naturellement et sans difficulté, c'était traduisible. Ça ne l'était pas. Les prépas ont bougé, des outils comme les CPES sont plus ouverts, mais prenons garde de ne pas vendre à l'étranger ce qui est si difficilement compréhensible.

Un autre point concerne les institutions françaises qui venaient en Australie. Il se trouve que je connaissais fort bien l'attaché universitaire. Les écoles centrales étaient venues, avaient fait un exposé remarquable qui avait été noté par sa clarté. Une fois de plus, on connaît l'ensemble des atouts des écoles d'ingénieurs à la française et, en particulier, des écoles centrales. Toutefois, une fois qu'elles étaient reparties, j'avais à nouveau eu l'occasion d'entendre ce qui avait été dit derrière leur dos. Les universités de Sydney et Melbourne avaient dit : « Mais les écoles centrales, qu'est-ce que c'est ? »

Il ne faut pas vendre un réseau comme si c'était si clair que ça. Il faut vendre une institution. Je ne dis pas qu'il ne faut pas s'appuyer sur les réseaux et ne me faites pas dire que les prépas ne peuvent pas être, dans une certaine mesure, internationalisées. Ce qui frappe quand on est à l'étranger, c'est qu'il a quand même fallu beaucoup d'efforts pour être incompréhensible. On a déployé beaucoup d'énergie pour se tourner à l'étranger de la manière qui n'allait pas. Vous avez montré par vos expériences que l'on sait aussi faire le contraire mais il faut essayer de discerner le point de bascule.

Deux anecdotes supplémentaires. Comme président de PSL, je me rends à Columbia. Nous sommes reçus par la *dean of Humanities* et la *dean of Graduate Studies*. Un type roupille dans la réunion comme ça arrive souvent, pas très intéressé, le franchouillard qui vient avec un truc à peu près incompréhensible. Et puis il retourne ma carte de visite et son œil s'allume : « Vous êtes en train de me dire que ces institutions que je connais toutes, qui sont toutes excellentes, l'École

normale supérieure, Paris-Dauphine, les Mines, etc. sont dans un même espace de collaboration ? Sérieux ? » Voilà, que présentons-nous ? Quelle image présentons-nous ? Faisons-nous l'effort de nous présenter de la meilleure manière ?

Une dernière anecdote et j'essaierai de prendre un peu de hauteur. Je me souviens de l'un des premiers coups de fil que je reçois quand je suis président de PSL venait de Romain Soubeyran. Il présidait les Mines à l'époque et me dit : « Tu viens tout de suite parce que j'ai des Chinois et ils me disent : où sont les autres ? » Les Mines, c'est magnifique, l'école est une de nos plus belles institutions. « Mais où sont les autres ? » ce qui veut dire, « C'est qui vos amis dans le spectre disciplinaire ? »

Une fois de plus, je ne pense pas qu'il y ait une recette unique. Je ne suis pas en train de vous vendre nécessairement l'université compréhensive. On a vu avec Sciences Po, on a vu avec des écoles de commerce qu'il y a moyen d'avoir de grands succès tout en restant sur ce registre. Si l'on essaie de tirer des leçons, on sait tous que la pression de l'international ne baissera pas. Elle ne fera que s'accroître. La première leçon est d'y penser sans cesse. Ensuite, il existe peut-être deux voies de progression, à distinguer car il existe une communauté des Grandes écoles mais il ne faut sans doute pas oublier de considérer les différences et les spécificités.

La première voie de progression est le spécifique, sans doute le spécifique du modèle, c'est mon message. On a notre modèle des Grandes écoles ; ne perdons pas de temps à expliquer l'histoire parce que c'est très intéressant mais, pragmatiquement, ça ne passera pas. En

revanche, on peut insister sur le spécifique disciplinaire, ce qu'on a apporté et que personne d'autre ou que peu de gens peuvent apporter, l'exemple des écoles de commerce ou l'exemple d'une grande université de sciences sociales. Je pense que Sciences Po ne perd pas trop de temps à dire autre chose que ce qu'elle est du point de vue du contenu. Les traductions institutionnelles viennent d'elles-mêmes.

La deuxième voie, et rien n'interdit de jouer sur les deux tableaux, est celle du collectif. L'Institut Polytechnique de Paris, l'Université Paris-Saclay, PSL, sont des exemples, l'un qui ne comporte que des Grandes écoles, les autres des Grandes écoles et des universités. Foin de ces distinctions qui sont en train de disparaître, même s'il faut être fier de ses spécificités, il faut être capables de les articuler. Ne nous appuyons pas sur des clivages qui sont sans doute très largement intraduisibles mais faisons état de nos forces, sachant qu'une grande université à l'international est quelque chose comme une Grande école par certains aspects ou comme une université à la française par d'autres.

Je voudrais terminer en citant quelques outils. Parmi mes grands souvenirs à l'Élysée figure quelque chose que nous avons réussi à faire grâce à Sciences Po, grâce à d'autres Grandes écoles, grâce aux grandes universités d'Udice : c'était le fameux U7. Au moment du G7 de Biarritz en 2019, il n'y avait pas de ministériel recherche ni enseignement supérieur. L'idée avait été poussée par Sciences Po et j'avais été ravi de la soutenir et de l'aider, d'inviter les grandes universités du monde. Qui l'avait fait ? Sciences Po, HEC, l'X donc trois écoles qui ont une petite empreinte internationale, mais aussi Udice. Et le jeu

du conseiller à l'Élysée avait été que les égos se supportent et comprennent qu'il fallait avoir un jeu collectif.

Ce jeu collectif a été mené magnifiquement à l'époque par des séminaires en visioconférence avant un dîner autour du Président de la République avec les Français et toutes les grandes universités du monde. Je ne suis pas certain que tous les présidents des grandes universités du monde avaient envie d'échanger leurs établissements pour les nôtres, mais j'ai eu l'impression dans leur regard que certains d'entre eux auraient volontiers échangé leur chef d'État pour le nôtre ; je suis désolé de manifester un biais.

Le deuxième grand outil est les universités européennes. Vous vous en êtes emparé et c'est un outil qui marche mieux que prévu. Il faut certainement s'en servir.

Le troisième n'est pas un outil mais un fait. Columbia est à Reid Hall à Paris, NYU dans un des immeubles les mieux situés de Paris et l'Université du Chicago qui construit près du HCERES, je la vois tous les jours. Ces établissements ont pu être des plateformes de tourisme intellectuel pour les étudiants sans doute, mais aussi des lieux intellectuels de vie et d'activité très réels. Je pense que ce seront des compétiteurs et des compétiteurs pour le meilleur parce qu'on manque parfois un peu d'une compétition saine.

Le paysage va évoluer. Comment ? Comment se stabilisera-t-il ? Quelle stratification ? Quelle part de diversité ? On n'en sait rien. Ce qui est sûr, c'est qu'il reste de la place pour plus d'efficacité, plus d'intensité en matière internationale. Et, à ce titre, il faut conserver la diversité en se gardant des querelles de chapelle.

Un dernier mot pour dire que le HCERES est dans le même bateau que les Grandes écoles, car l'institution a une politique internationale, et évolue dans un univers compétitif. Cette politique se développe évidemment classiquement en Afrique, au Moyen-Orient pour des raisons historiques parce que le Code Napoléon a une certaine influence et donc un master de droit a envie de se faire évaluer par le HCERES, mais c'est également le cas d'établissements en Amérique latine, en Indo-Pacifique.

Nous sommes aussi dans un univers très compétitif et je signale au passage que, dans l'univers européen en particulier, le HCERES à une spécificité dont il faut être fier : nous regardons les institutions, les formations et la recherche, là où beaucoup d'agences ne s'intéressent qu'à la formation, et encore, au sein de la formation, elles font de l'assurance qualité, ce qui est très bien mais n'est qu'une partie du tout.

Nous essayons donc de nous rapprocher d'agences qui nous ressemblent, comme l'agence italienne, l'ANVUR (*Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca*) et quelques autres. Je voulais vous envoyer ce message selon lequel nous avons au niveau européen un peu de travail à faire, et encore plus au niveau international évidemment, parce qu'être efficace dans ces zones sera très difficile. De ce point de vue, nos intérêts convergent. Parlons-nous. En tout cas, la porte du HCERES est ouverte à vos initiatives.

# Les présidents



## Ouverture

par Sarah PIOVEZAN

Nous allons ouvrir une page d'histoire pour terminer ce congrès-anniversaire. Nous avons le plaisir d'accueillir quatre des cinq derniers présidents de la CGE pour couvrir quasiment vingt ans d'histoire entre 2001 et 2023. Il manque six années dans cet historique, entre 2003 et 2009, pendant lesquelles Christian Margaria était à ces fonctions et est excusé aujourd'hui.

J'en profite tout de même pour saluer tous les précédents présidents : Philippe Olmer, INA-PG (Institut national agronomique Paris-Grignon), président entre 1973 et 1979 ; Pierre Lafitte, Mines Paris, président entre 1979 et 1985 ; Daniel Gourisse, Centrale Paris, président entre 1985 et 1993 ; Jacques Levy, Mines Paris, président entre 1993 et 1999, et Philippe Guérin, de l'INA-PG, président entre 1991 et 2001.

Alain Cadix, vous avez donc été président entre 2001 et 2003. Vous étiez le directeur de l'ESIEE Paris (École supérieur d'ingénieurs en électrotechnique et

électronique) et vous avez été le premier président « plébéien » selon votre expression, c'est-à-dire le premier président à n'avoir ni dirigé ni avoir fait une école du top 10. Vous êtes sorti de l'École de l'air, tout de même.

Pierre Tapie, vous avez été président entre 2009 et 2013 et vous avez été le premier président en poste dans une école de management, l'ESSEC.

Philippe Jamet, de 2013 à 2015, vous avez été le premier président directeur d'une école située hors de Paris, Mines Saint-Étienne, avant de prendre la direction de l'IMT en cours de mandat.

Et Anne-Lucie Wack, présidente durant trois mandats, de 2015 à 2021, vous avez été la première femme à occuper cette fonction.

Laurent Champaney, je pense que vous êtes le premier président à diriger l'école où est née la CGE en 1973, l'École des Arts et Métiers. ■



# de la CGE



Table ronde animée  
par Sarah PIOVEZAN  
Rédactrice en chef adjointe à l'AEF

**Alain CADIX**  
Président de la CGE 2001-2003

**Pierre TAPIE**  
Président de la CGE 2009-2013

**Philippe JAMEY**  
Président de la CGE 2013-2015

**Anne-Lucie WACK**  
Présidente de la CGE 2015-2021

**Laurent CHAMPANEY**  
Président de la CGE



## Le débat

### | Sarah PIOVEZAN

*Je veux vous poser à tous une première et unique question. Pouvez-vous brosser, un peu à la manière d'Alain Decaux raconte, pour ceux qui étaient nés à l'époque, le portrait de l'époque à laquelle vous avez présidé la CGE ? Quels étaient alors les enjeux et les débats ? Quels étaient les combats du moment pour la conférence ? Et si vous pouviez raconter un moment marquant ou une anecdote de votre mandat.*

### | Alain CADIX

Je suis rentré à la Conférence des grandes écoles en 1998 comme président de la Commission Formation. Dans cette commission, nous avons travaillé et réalisé un certain nombre de choses. En particulier, nous avons créé le label BADGE. Et puis, lorsqu'est arrivée l'information de la mise en place future d'une commission d'évaluation des écoles

de gestion, la CEFDG, nous nous sommes évidemment mobilisés, avec Philippe Guérin, le président d'alors de la CGE. Nous avons milité, si je puis dire, très activement pour que la Conférence puisse être dans cette future commission et lorsqu'elle a été créée, la CGE y comptait deux membres. C'était un travail de longue haleine.

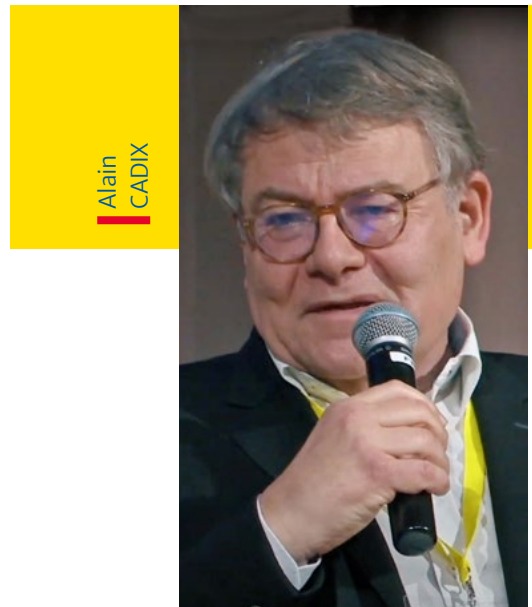
Au terme de ce travail, en 2001, Philippe Guérin m'appelle un jour et me dit : « Alain, j'ai pensé à toi pour me succéder. » Je suis tombé à la renverse en lui disant : « Tu rêves, Philippe. D'une part, je ne dirige pas une école d'ingénieurs du top 10. Or, depuis le début de la conférence, elle a toujours été dirigée par un directeur d'une école du top 10. Et d'autre part, je dirige une école qui n'est pas une école publique. C'est une école consulaire, considérée par certains comme une école privée, donc tu prends un risque. »

La procédure a donc suivi son cours et le Conseil d'administration m'a fait confiance. Et là, nous avons démarré un travail. En particulier, nous avons veillé à la cohésion de la Conférence. En effet, il y avait alors quelques petits mouvements contestataires dans le chapitre des écoles de management. Il était important que nous conservions cette unité et Pierre Tapie, comme directeur général de l'ESSEC, mais aussi Bernard Ramanantsoa, directeur d'HEC, et d'autres, ont fait en sorte qu'effectivement, il y ait eu cette cohésion, cette unité, d'autant plus que le décret de création de la CEFDG était sorti et qu'il fallait que cette commission puisse œuvrer et qu'en faisant corps, nous soyons plus forts.

Nous avons également créé le *Master of Science* – c'est un label – en disant qu'il fallait que nous soyons plus présents sur la scène internationale, que nous soyons dans le paysage et recevions plus d'étudiants étrangers.

Mais tout à coup, sans concertation ni sommation, Jack Lang, alors ministre de l'Education nationale, tire une rafale de décrets sur le LMD. C'était en avril 2002. Et alors là, ça a été un moment d'une extrême effervescence. Qu'allions-nous devenir ? Quels risques allaient être les nôtres ? Je ne vais pas revenir sur toutes les questions qui étaient posées par les décrets LMD, mais il y avait quand même une première question qui était que nous étions massivement sur un schéma 2 + 3 et que le décret posait un schéma 3 + 2. Comment allions-nous réagir dans ce système-là ? Il était prévu qu'il y ait des diplômes au niveau Licence dans les cursus qui mènent vers le Master. Allions-nous créer ou pas des diplômes intermédiaires dans le cursus même ? Et il y a donc eu un certain nombre de discussions très vives.

Nous avons été convoqués au cabinet du ministre et reçus par son directeur de cabinet. Ce fut, pour ceux qui le connaissent – et beaucoup dans la salle le connaissent –, un tonitruant Christian Forestier qui nous a demandé de rentrer dans les rangs. Je suis plutôt un homme de changement, mais là, nous avions un mandat très clair du Conseil d'administration de la CGE. Il fallait, dans



cette période de grands troubles, de grandes transformations, que nous préservions les grands repères, les grands principes du modèle des Grandes écoles. C'est ce que nous avons donc essayé de faire.

Nous tenions donc un certain discours pour défendre ce modèle et nous étions physiquement installés à l'École des Mines. De l'autre côté du boulevard Saint-Michel, il y avait la CPU (Conférence des présidents d'université) qui tenait d'autres discours qui ne nous étaient pas forcément très sympathiques.

Un jour, j'en ai eu marre et je crois que c'est peut-être même sans avoir prévenu le Bureau de la CGE que j'ai appelé Bernard Belloc, qui était le premier vice-président de la CPU, et je lui ai dit : « Bernard, il faut qu'on se voie » Il a accepté. Je n'ai pas traversé la rue, mais j'ai traversé le boulevard, je suis allé voir Bernard et je lui ai dit : « Bernard, on est d'accord sur presque rien, sauf que nous remplissons tous les deux une mission de service public, donc il faut qu'on se parle. » Nous avons donc entrepris une amorce de dialogue, un peu actée par un dîner historique. C'était le 4 décembre 2002, à *La Bastide d'Odéon*, à côté du théâtre, et nous avons, les deux

bureaux, de la Conférence des grandes écoles et de la CPU, dîné ensemble.

Je dois dire qu'au début du dîner on ne pouvait pas entendre les mouches voler ; il y avait un silence incroyable. Évidemment, le temps est passé, les Côtes du Rhône successifs ont joué et nous avons pu engager une conversation et surtout, nous nous sommes quittés en disant qu'il fallait que ce dialogue se poursuive en dehors de toute tutelle, entre nous.

Il n'y a peut-être pas eu de nouveau déjeuner, il n'y a peut-être pas eu de nouveau dîner, mais un dialogue s'est ouvert. Et Pierre Tapie me rappelait qu'il y a eu par la suite, évidemment, beaucoup d'échanges entre la CPU et la Conférence des grandes écoles, même des défenses de positions communes dans certaines circonstances, et j'ai la faiblesse de croire que, peut-être, ce dîner du 4 décembre 2002 a ouvert une porte.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Pierre Tapie, vous avez été vice-président de la CGE avant d'être Président, donc vous avez la mémoire des mandats précédents. Vous arrivez en 2009. Quelle est l'ambiance à ce moment-là ?*

### ■ Pierre TAPIE

En 2009, on était dans un contexte dans lequel, dans les années précédentes, on avait eu la LRU (Loi Responsabilité des Universités) à l'été 2007 et le Pacte sur la recherche d'avril 2006. Celui-ci avait en particulier, à l'instigation de la CGE, ouvert la possibilité pour les étudiants étrangers titulaires d'un diplôme de master de rester pour une première expérience professionnelle en France. C'était la première grande ouverture aux étudiants étrangers.

Et puis, dès l'été 2006, le célèbre arrêté sur le doctorat a été publié qui amenait à ce que des écoles puissent participer au cœur des écoles doctorales. On a été dans un débat dans lequel les grandes questions étaient sur le droit à diplômer des Grandes écoles en général.

Le célèbre arrêté du 25 avril 2002 était encore dans toutes ses modalités d'application. Il était sur la légitimité morale de l'usage de la langue

anglaise dans des enseignements en terre française. On en était là. Étant moi-même un grand avocat de ce qu'il fallait prendre des francophiles pour les faire travailler en langue anglaise au départ et les transformer en francophones, vous ne pouvez imaginer le nombre de cageots de tomates que j'ai pu prendre sur la tête.

Il y avait un troisième grand débat à chaud qui portait sur la politique de site et en particulier sur la grande confusion sur ce qui doit d'abord être porté par des projets d'établissement devenus responsables grâce à la LRU. Mais non, c'est avant tout une opération de structuration du territoire localement ! Le débat entre projets et structururations, vous le savez, a duré à peu près quinze ans. Il n'est pas encore fini, mais il a quand même bien progressé.

Il y avait un quatrième sujet qui était l'enjeu de l'ouverture sociale.

Et enfin, un dernier, chronique. C'est vraiment une maladie chronique. C'est celui du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche, bien évidemment.



Pierre  
TAPIE

Voilà le paysage dans lequel on était, avec un grand débat, je pense, qui d'ailleurs est encore un peu vif sur, finalement, à quel point l'État laisse des établissements être responsables, en particulier les universités – sur ce plan-là, nous le sommes. On vous dit qu'il faut être responsable, mais on vous écrit d'abord le type de contrat de mariage qu'il faut rédiger, bien sûr, avec qui il faut vous marier et comment.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Je crois que l'un de vos souvenirs marquants, c'est une dispute.*

### ■ Pierre TAPIE

Oui, c'était une dispute assez originale parce qu'on avait, dans l'année 2009-2010, été très enquiquinés sur les questions d'ouverture sociale et on trouvait que c'était injuste. Donc Pierre Aliphat, alors délégué général de la CGE, et moi-même avons fait un éditorial dans le numéro de décembre de la revue de la Conférence des grandes écoles, très lue cette fois-là et qui, notamment, prenait une position assez ferme pour expliquer que les quotas de boursiers étaient vraiment une bêtise. J'ajoute qu'avant d'être président de la CGE, j'avais créé et présidé la commission Diversité et Ouverture sociale de la Conférence en 2003-2004. Mon engagement social n'était pas vraiment à remettre en cause.

Mais quand on rentre, après les vacances, on prend un article absolument sanglant dans *Le Monde* du lundi 4 janvier 2010, qui nous a amené, entre le mardi, le mercredi et le jeudi matin, Pierre Aliphat et moi, à donner 53 interviews à la presse, soit de radio, soit de télé, 32 pour moi, 21 pour Pierre, à qui je rends un hommage particulier. 53 entretiens en temps réel, c'est un bon *media training*.

Et il y a eu à ce moment-là une explosion sur le thème « Faut-il mettre ces vieux rétrogrades aux garde-à-vous et donc leur imposer ce que la République a dit et point barre ? » Or, ces dispositifs de promotion de l'excellence sont des dispositifs qui ont plus de 200 ans et, quand même, ils ont amené des choses intelligentes.

À l'Élysée, il y avait un conflit entre conseillers assez vigoureux. Le résultat de ce conflit a été effectivement rendu le lundi après-midi de la semaine d'après par le Président de la République, qui avait prévu de venir présenter ses vœux au monde universitaire.

C'était dans le gymnase de Supélec, une espèce de chaudron dans lequel on descend et dans lequel on peut entasser à peu près 1 500 personnes. Votre serviteur s'est fait engueuler, les yeux dans les yeux, à peu près à quatre mètres, l'index accusateur pointé par le Président de la République, Nicolas Sarkozy, qui est un homme assez vigoureux. Quand il a décidé d'être désagréable, il sait vraiment l'être. Mais l'Élysée m'avait prévenu le samedi : « On vous prévient, le discours est dans le tiroir, il est verrouillé. Il contient exactement ce qu'est votre position. Mais pour ne pas frustrer les autres, il sera obligé, pour le dire, d'être extrêmement désagréable avec vous. » C'était le cas.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Et je crois que vous en aviez une deuxième anecdote sur votre combat pour l'annulation de la circulaire Guéant.*

### ■ Pierre TAPIE

Vous vous souvenez que la circulaire Guéant faisait peser le risque de ruiner des dizaines de familles d'étudiants étrangers qui étaient à Science Po, ESSEC, HEC ou Centrale. Les familles avaient quand même, dans certains cas, hypothéqué la maison pour en donner la valeur à leurs enfants, parce qu'ils savaient qu'ensuite ils étaient payés en devise forte.

Et voilà que paraît une circulaire annulant ce qui avait été fait dans la loi de 2006, interdisant aux étudiants étrangers d'avoir cette première expérience professionnelle en France. On monte les crans des conseillers, puis les ministres et Laurent Wauquiez à l'époque, qui était ministre de l'Enseignement supérieur. La réunion se finit dans le bureau de Nicolas Sarkozy, dans un arbitrage entre le ministre de l'Intérieur qui avait été, quand même, le directeur de cabinet de sa

campagne – c'était quelqu'un de très proche – et Laurent Wauquiez. J'ai envoyé par SMS des arguments à Laurent Wauquiez sur des petites anecdotes concrètes de cas d'étudiants, et, au bout du compte, l'arbitrage a été rendu en la faveur de l'enseignement supérieur français.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Philippe Jamet, vous arrivez en 2013 et là, on est sous François Hollande et Geneviève Fioraso est secrétaire d'Etat chargée de l'Enseignement supérieur et de la recherche pendant l'intégralité de votre mandat de président de la CGE. À ce moment-là, quels sont les débats ?*

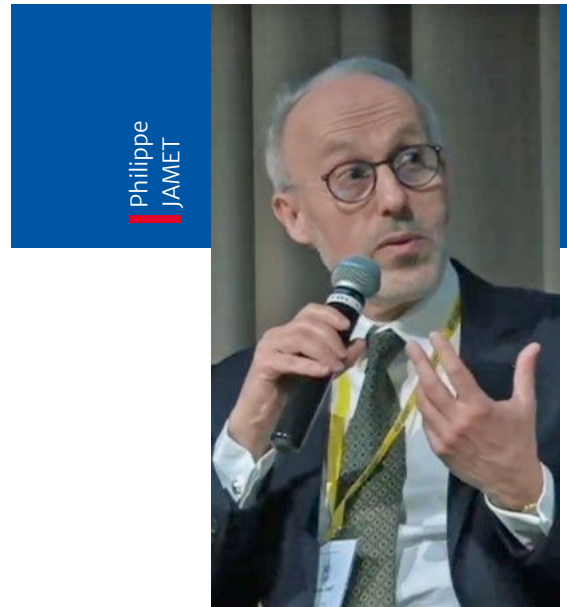
### ■ Philippe JAMET

Tout d'abord, j'avais été très bien préparé par mon prédécesseur, Pierre Tapie. J'étais président de la Commission développement durable de la CGE, et surtout, on avait énormément travaillé sur la préparation de l'élection présidentielle de 2012, ce qui avait permis de passer en revue tous les enjeux politiques portés par la Conférence des grandes écoles.

J'avais été aussi préparé à une autre échelle comme président de l'AGERA (Alliance des Grandes écoles Rhône-Alpes Auvergne).

Je présidais une conférence régionale d'enseignement supérieur de Grandes écoles où je m'étais déjà bien confronté aux politiques de site, qui étaient quand même le grand sujet de mon mandat, où se jouait et où se joue toujours, finalement, l'existence même, l'essence des Grandes écoles et leur légitimité dans le panorama de l'enseignement supérieur. C'était vraiment le grand sujet du mandat.

Et puis il y a eu d'autres sujets comme la loi stages, là aussi, qui portait vraiment un certain nombre de dangers pour les Grandes écoles et pour l'existence même des stages, puisqu'il s'agissait ni plus ni moins de les remplacer par une espèce de contrat de travail. Et enfin, le dossier récurrent de la taxe d'apprentissage qui s'est terminé plus tard, mais qui a bien commencé.



Je viens tout de suite à mon anecdote qui n'a rien à voir avec ça, mais qui est très, très symptomatique de la représentation des Grandes écoles dans le panorama institutionnel. C'est mon bizutage au ministère de l'Enseignement supérieur. Il y a prescription, maintenant, je peux raconter cette histoire.

On arrive au ministère avec Pierre Aliphat, délégué général de la CGE. On avait pris rendez-vous avec la ministre, et nous arrivons à la porte de l'hôtel Boncourt, que tout le monde connaît, par le poste de garde. On nous demande nos papiers, qu'on regarde sous toutes les coutures et on nous dit : « Attendez dans le coin là, on va prévenir quelqu'un au cabinet de la ministre, il va venir vous chercher. » On reste dans le coin, très respectueux, en essayant de ne pas prendre trop de place.

Et on voit arriver par la même porte un jeune homme très sympathique, mais visiblement un peu tombé du lit, le cheveu hirsute et habillé de manière très *casual*, qui franchit le poste de garde, mais alors à peine en montrant sa carte d'identité, tout juste s'il ne faisait pas « coucou » : « Oui, la ministre vous attend. »

Donc il traverse la cour et il s'en va. Nous restons là, un peu interloqués. On attend gentiment qu'on vienne nous chercher, ce qui arrive cinq minutes après. Nous traversons la cour et là, on nous installe au premier étage sur un petit canapé gris que peut-être beaucoup d'entre vous connaissent et on se serre là, Pierre Aliphat et moi, avec nos petits cartables sur les genoux, un peu les cousins de province qui viennent visiter le vieux tonton qui revient des Amériques.

Au bout d'un certain temps – ça a bien duré quinze minutes – à se regarder tous les deux, on a entendu un petit brouhaha qui venait de la porte-fenêtre. Il y a une espèce de petite terrasse qui donne au-dessus de l'entrée et on n'avait pas vu, en entrant, qu'il y avait des gens qui s'agitaient au-dessus. On voit sortir le jeune homme en question avec d'autres jeunes personnes qui, visiblement, étaient des personnes du cabinet, et la ministre, tout le monde rigolant, éteignant des cigarettes en prenant leur temps tandis que nous étions là. Et nous avons été admis dans le bureau de la ministre à peu près quinze minutes plus tard.

C'est là que j'ai compris que le chemin à parcourir pour installer la Conférence des grandes écoles dans sa légitimité institutionnelle serait bien long.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Anne-Lucie Wack, vous arrivez en 2015, vous allez rester pendant six ans. Quel est l'état d'esprit du moment ? Quels sont les débats sur la table ?*

### ■ Anne-Lucie WACK

Juin 2015, pour moi, ça a été le baptême du feu parce que dès le lendemain de mon élection comme présidente de la CGE, j'ai commencé la grande tournée de toutes les équipes de campagne. On était deux ans avant l'élection présidentielle de 2017 et les équipes de campagne étaient déjà en marche, si j'ose dire. On a déployé énormément d'énergie pour aller rencontrer toutes les équipes de campagne dans les différentes configurations, parce qu'il y a eu un certain nombre d'évolutions. On retrouvait parfois des gens dans d'autres configurations. En fait, on allait porter un certain nombre de propositions de la Conférence des grandes écoles en même temps qu'on les construisait.

Il y avait les passages de relais, il y avait toujours les sujets récurrents, les constantes, les invariants de similitude, etc. Mais on a vraiment construit collectivement des propositions avec le point d'orgue qui a été d'aller présenter en septembre 2016 au Palais du Luxembourg les propositions de la Conférence des grandes écoles pour faire réussir la jeunesse.

C'étaient des propositions pas seulement pour les Grandes écoles, mais pour les Grandes écoles dans leur écosystème, avec beaucoup de discussions que l'on avait aussi à l'époque avec la CPU et la CDEFI. À partir de là, a posteriori, ce qu'on voit bien, c'est que ces propositions ont vraiment donné le *la* et qu'elles sont restées complètement structurantes pour la suite, et notamment pour mes deuxième et troisième mandats ; et cela continue. Ce sont des lignes que la CGE avait déjà enclenchées, mais continue de porter.

Anne-Lucie  
WACK



Donc 2017 correspond au début du quinquennat avec le nouveau gouvernement, avec des ministres qui avaient des feuilles de route extrêmement riches, extrêmement cadencées. Alors là, ça a été deux ans où la CGE a été vraiment sur tous les fronts pour aller se battre, parce qu'il y a eu certains combats, quand même, sur le social, sur le grade de licence pour le bachelor, sur le développement de l'apprentissage dans le supérieur, l'international, etc. On a vraiment été sur tous les fronts et c'est à cette période qu'on a senti la nécessité, à la CGE, de mieux s'outiller, de mieux s'armer pour changer vraiment d'échelle sur notre capacité à proposer.

C'est l'époque où on a créé un certain nombre de nouvelles commissions, de groupes de travail sur des sujets majeurs : territoires, vie étudiante, modèles économiques, etc. Et c'est l'époque aussi où on a développé notre capacité à influencer, à aller plaider et porter des propositions sur tous les sujets qui font la performance des Grandes écoles. On a vraiment été sur deux ans de montée en puissance de l'outil CGE. On voit l'évolution institutionnelle.

Et puis après le troisième mandat...

### ■ Sarah PIOVEZAN

*2020 : vous êtes percutés par l'événement du siècle.*

### ■ Anne-Lucie WACK

C'est ça, le troisième mandat 2019-2021, a été vraiment marqué par la crise sanitaire. Dès le début, on le sentait monter, évidemment, à l'automne. Et dès le début 2020, on a passé beaucoup de temps, concrètement, c'était tous les lundis matin à huit heures, en visioconférence avec la ministre, en direct, avec les membres du bureau, avec tout son staff, son cabinet et ses services. On était avec les collègues de la CPU et de la CDEFI. Toute la semaine, il y avait plein de réunions dans différents périmètres.

C'était à la fois très technique et très politique, mais c'était toute l'écriture de toutes les circulaires, comment on s'organisait pour passer cette période-là, aussi bien pour nos étudiants

français que pour les étudiants internationaux qu'on accueillait. Cela a été deux ans, cette crise sanitaire, vraiment, de mise à l'épreuve de la capacité de la CGE à opérer des transformations. On a fait des transformations en quelques semaines ou quelques mois, des transformations pédagogiques, numériques qu'on pensait mettre des années à réaliser. C'était une mise à l'épreuve réussie de notre agilité.

Et ça a été une mise à l'épreuve, là aussi, de la capacité des Grandes écoles à trouver consensus sur tous les sujets qui font leur performance. C'est vrai que c'est quelque chose qui m'a toujours frappé, dès le début dans la CGE, et qui continue de me frapper. Au-delà de la diversité des écoles, sur la base de l'ADN commun, les écoles ont vraiment cette capacité à faire consensus. Les bureaux et tous les groupes de travail se passent de façon extrêmement fluide parce qu'on trouve un consensus très rapidement.

Et là, par exemple, quand j'ai dit que c'était une mise à l'épreuve, quand on va jusqu'à l'os sur des fondamentaux, je donnerai juste un exemple. C'étaient les concours et les oraux des concours. Les oraux, c'est un fondamental pour toutes les écoles. Il y avait quand même une pluralité des points de vue face à des contraintes très fortes. Devait-on ou pas maintenir les oraux ? Sous quelle forme ? Il y avait des oraux qui étaient plus importants que d'autres, etc.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Vous m'avez dit : « C'est la première fois dans mes trois mandats que j'ai senti que là, il y avait peut-être un clash possible entre les écoles. »*

### ■ Anne-Lucie WACK

Oui. Cela a été extrêmement tendu, mais ça a été réussi. C'est-à-dire qu'on a réussi à trouver le consensus, mais ça a été extrêmement tendu parce qu'on touchait là un des fondamentaux des Grandes écoles dans la qualité de leur recrutement. Mais finalement, ça s'est bien passé.

## ■ Sarah PIOVEZAN

*Une anecdote, pour terminer ? Quelque chose qui vous a marqué ?*

## ■ Anne-Lucie WACK

Alors forcément, j'ai beaucoup, beaucoup hésité à prendre cette anecdote, mais c'est vrai que c'est plutôt un marqueur de mes trois mandats.

J'étais constamment, à chaque fois que j'avais un rendez-vous, des interviews, interrogée sur le fait que j'étais une femme et la première femme présidente de la Conférence des grandes écoles, même si j'aurais préféré qu'on m'interroge sur la Conférence des grandes écoles plutôt que sur le fait d'être une femme. C'était quand même assez révélateur, parce que c'est vrai que dans un monde idéal où il y aurait un équilibre des genres, la question ne se poserait pas.

Donc là, la question se posait et effectivement, il fallait y répondre parce que c'était aussi vu positivement, comme un signe que les choses changent ou que les lignes bougent. Cela étant, force est de constater aujourd'hui que les leaderships des Grandes écoles et de l'ensemble de l'écosystème et plus largement des entreprises, restent quand même extrêmement masculins. Voilà, donc il y a encore du boulot.

## ■ Sarah PIOVEZAN

*Je souhaite désormais que vous vous tourniez vers l'avenir et que vous vous demandiez ce qu'aujourd'hui vous aimeriez mener comme combats si vous étiez à la tête de la CGE ou que vous évoquiez une action que vous regrettez ne pas avoir menée.*

## ■ Anne-Lucie WACK

Si je résume la posture qu'on a prise pendant les six années, les trois mandats, c'était bien de faire parler la réalité des chiffres, donc de montrer, dans une posture d'assertivité, ce que les Grandes écoles apportent en termes d'excellence et en termes de contribution au développement économique et sociétal. On a donc déployé dans la continuité ce qui avait été fait avant et qui continue maintenant, toutes ces panoplies de baromètres, d'enquêtes qui constituent à la fois

un observatoire extrêmement important dans l'enseignement supérieur et assez unique, mais aussi un outil de réflexivité pour les Grandes écoles.

La deuxième chose qu'on avait faite dans cette posture, c'était l'écoute et faire parler nos parties prenantes : les étudiants, les alumni, les entreprises, les territoires, etc. Et c'est là que je voulais en venir.

Nous avons commencé à introduire beaucoup plus d'étudiants dans nos événements, dans nos commissions, dans nos groupes de travail. Je trouve que là, on pourrait faire encore plus et monter beaucoup plus là-dessus, les mettre en première ligne, comme on le fait dans les Grandes écoles, sur tout ce qui concerne les questions de la CGE : les commissions, la gouvernance, mais aussi la prise de parole. Parce que plus on aura d'étudiants parties prenantes, actifs, qui s'expriment, plus ils auront confiance dans le fait que quand ils sortent, on leur aura donné les bonnes clés pour être des acteurs, d'une part.

Et d'autre part, la parole des étudiants est beaucoup plus écoutée, très écoutée et quand ils parlent à leurs pairs, ils sont beaucoup plus efficaces qu'un discours institutionnel. Ma position, ce serait de continuer ce qu'on a fait, de mettre les étudiants beaucoup plus en première ligne à tous les niveaux de la Conférence des grandes écoles, comme on le fait nous dans nos Grandes écoles.

## ■ Sarah PIOVEZAN

*Philippe Jamet. Un regret ou un combat ?*

## ■ Philippe JAMET

Les Grandes écoles sont aimées des Français. Elles sont moins aimées de la France. J'entends de la France institutionnelle.

C'est pour cela que pour moi, la mère des batailles, ça a toujours été de défendre et d'illustrer le fait Grande école dans ce qu'il incarne, c'est-à-dire une certaine idée de l'enseignement supérieur et de la recherche, un mélange d'excellence, d'efficacité et



d'innovation. Je pense que ce combat est éminemment politique et doit transcender les tendances permanentes des Grandes écoles aux particularismes : particularisme statutaire, catégoriel, économique, territorial... Ce sont les tendances qui divisent les Grandes écoles.

Il ne faut pas se tromper de combat. Le combat, c'est l'existence des Grandes écoles.

Donc c'est avec ces idées-là – j'en arrive à mon regret – que je suis arrivé, parce que j'avais vécu, comme président de conférence régionale, une espèce d'isolement face à la machine des politiques de sites qui se mettaient en place où, vraiment, j'ai ressenti le besoin d'articuler une action sur le terrain avec un message politique extrêmement fort de la présidence.

Donc arrivé à la présidence de la CGE avec le délégué général Francis Jouanjean, que je salue, on a pris notre bâton de pèlerin pour aller voir toutes les conférences régionales en disant : « On va essayer de mettre en place ces articulations, finalement, entre ces conférences et le message national, parce que c'est en articulant ces deux échelles qu'on va avoir de l'impact politique, à la fois au niveau des territoires, puis au niveau national. »

J'ai rencontré un succès assez mitigé, d'abord parce que le parapluie national fait toujours trop d'ombre au régional. Et ensuite, et ça, c'est plus grave, parce que quelque part, on est capable de se mobiliser tous sur des crises – on l'a très bien vu sur la circulaire Guéant, par exemple –, mais sur des sujets plus insidieux, plus de long terme, malheureusement, il y a la tentation du chacun pour soi, voire du sauve-qui-peut. Et ça, ça a été destructeur dans la mise en place des politiques de site. On a eu un mal de chien à articuler une position homogène des Grandes écoles parce qu'en gros, chacun faisait un peu ce qu'il pouvait, parfois n'importe quoi, sur les sites.

Mon regret, c'est ça. C'est de ne pas être arrivé à cimenter davantage parce qu'on a les briques, on a une originalité, on a une vision à défendre universelle, qui crée de la valeur pour le pays et pour les étudiants. Mon regret débouche sur une espérance. J'espère qu'on mettra du ciment

sur ces briques un jour. Pour moi, le ciment, ça demeure la CGE.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Pierre Tapie, je pense que vous partagerez ces regrets. Quels sont les vôtres ?*

### ■ Pierre TAPIE

Complètement. J'en citerai trois.

Le premier, c'est la constance historique de l'État dans son inconstance, c'est-à-dire dans la manière de tantôt dire oui, non, oui, non, oui, non, mais avec des renversements à 180 degrés sur le traitement des Grandes écoles associatives. Elles pèsent quand même une petite moitié, au total, des effectifs étudiants et il est assez impressionnant de voir à quel point l'État, qui a là un petit système qui a un caractère de prototype extrêmement intéressant, y compris sur le plan du modèle financier, est inconstant dans son traitement, et menteur quand il signe des accords et que douze ans après, ils ne sont pas appliqués. Et surtout, quelque part, l'État manque de reconnaissance puisque le total de l'argent économisé par ces institutions représente les intérêts du total des grands emprunts successifs consacrés à l'enseignement supérieur. Là, il y a une inconstance qui est quand même quelque chose d'assez flagrant.

Le deuxième, non pas regret, mais aspiration, c'est finalement la suite de la table ronde sur l'internationalisation. Le 1<sup>er</sup> mars 2011, si j'ai bonne mémoire, on publiait un grand article dans *Le Monde* disant pourquoi, de l'avis des Grandes écoles, il nous semblait possible de tripler le nombre d'étudiants étrangers diplômants accueillis dans notre pays.

Aujourd'hui, entre 2008 et 2020, la France est passée de 242 000 étudiants à 252 000 quand le Royaume-Uni est passé de 300 000 à 500 000 étudiants et l'Allemagne de 190 000 à 370 000 étudiants.

Autrement dit, en passant de la troisième à la septième place des territoires d'accueil des étudiants étrangers diplômants, bien sûr, on a régressé en influence, etc., mais surtout,

fondamentalement, on n'a pas su, en tant que nation, saisir l'extraordinaire opportunité qui était offerte par un marché en développement. C'est un marché qui se chiffre en milliards d'euros, au-delà de l'aspect de l'influence et de la promotion de l'expérience française. C'est une grande occasion perdue pour l'ensemble de nos universités, au sens large du terme. Il y a là vraiment quelque chose de l'ordre du modèle, où les écoles, comme il a été dit tout à l'heure, et leurs exemples, peuvent servir de prototype au niveau international. Mais il ne faut pas le faire de la manière dont on a essayé de le faire en autorisant royalement les universités à demander des frais de scolarité de 2 700 euros en licence et 3 700 euros en master.

Dernier non pas regret, mais une vraie aspiration, peut-être encore plus structurelle, c'est comment, en travaillant avec tous les partenaires de l'ESR, en particulier la CPU, on aurait plus de chances de convaincre qu'au-delà de la LPR (Loi de programmation de la recherche), il faut sans doute une LPES (Loi de programmation de l'enseignement supérieur) dont l'équation de financement ne doit pas être plus petite, parce que tout l'enseignement supérieur français est paupérisé, parce qu'il n'est pas vrai de dire que les Grandes écoles sont riches ou que les prépas sont riches, car quand on regarde par rapport à l'étudiant diplômé, en fait, c'est moins cher dans nos systèmes que ça ne l'est dans l'autre.

Mais la question n'est pas de faire de la comparaison et de la jalousie, la question est simplement que les ressources investies au total dans l'enseignement supérieur sont très décalées par rapport à ce qu'elles devraient être et pourraient être. Et là, il y a un vrai combat collectif de long terme.

## ■ Sarah PIOVEZAN

*Alain Cadix ?*

## ■ Alain CADIX

Dans mon parcours en alternance entre le monde de l'industrie et le monde de l'enseignement supérieur – j'avais été DRH à Dassault Aviation

quelque temps avant –, j'avais été extrêmement marqué par les besoins de transformation des compétences, des qualifications et par conséquent des besoins de certification de l'ensemble des personnels frappés par les grands changements. Nous étions dans la fin des années 1990. Je crois que cela n'a pas changé et il me semblait que la Conférence des grandes écoles avait un rôle particulier à jouer dans l'accompagnement de la transformation en profondeur des grandes entreprises, mais aussi des filières complètes. C'est toute l'idée de créer les BADGE, appelés brevets d'aptitude délivrés par les Grandes écoles.

Mon regret, mais parce que mon mandat était trop court, parce que mon mandat a été perturbé, si je puis dire, par la mise en place du système LMD, est de ne pas avoir beaucoup plus insisté sur le développement des BADGE, de n'avoir pas plus travaillé avec la CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle) – aujourd'hui France Compétences – pour mieux les faire reconnaître, de façon beaucoup plus systématique, de faire en sorte que les Grandes écoles accompagnent vraiment en profondeur les transformations nécessaires du tissu économique.

Évidemment, à une certaine époque, les Grandes écoles étaient perçues Bac + 5, pour faire simple. Aujourd'hui, beaucoup d'entre elles se positionnent aussi sur les bachelors, ce qui ouvre donc le champ des possibilités pour l'accompagnement des grandes transformations de notre économie.

Si j'avais un vœu à formuler, c'est que le BADGE ou quelque chose qui le remplacerait soit une réponse renforcée, parce que cela associe plusieurs écoles entre elles de compétences diverses, mais c'est aussi une co-construction avec les entreprises, avec les filières. Je crois donc que c'est un vrai défi et je formule le vœu que cela puisse redémarrer ou se développer à nouveau.

## ■ Sarah PIOVEZAN

*Laurent Champaney, c'est à vous, maintenant, de porter cet héritage. De nombreux messages vous ont été passés. Qu'est-ce que vous en reprenez ? Que vous inspirent ces expériences ?*

## ■ Laurent CHAMPANEY

Je suis arrivé à un moment qui était peut-être un peu plus simple, je dirais, parce qu'effectivement, on avait une CGE qui avait été renforcée par l'épisode Covid. On a pu dire, comme l'a dit Anne-Lucie Wack, au ministère : « Vous avez vu ? Toutes les Grandes écoles, sans exception, ont suivi les directives de l'État, alors qu'elles n'étaient pas obligées, en matière de gestion de la crise sanitaire. » On était donc un peu renforcés sur cette partie-là. Il y a peut-être moins d'épisodes politiques.

On a effectivement pas mal bataillé sur la question de la recherche. Vous avez été nombreux à me dire : « Vous avez vu hier soir ? La ministre, dans son discours, a beaucoup parlé de la place de la recherche dans les Grandes écoles », alors que le PDG du CNRS nous a dit plusieurs fois, nous a écrit, qu'on était des moins dans le champ de la recherche. Donc ça, c'est un élément important.

Les éléments qui viennent d'être énoncés sont effectivement des sujets d'avenir. Je rebondis sur la question des étudiants. C'est vrai qu'on a commencé une chose qu'on n'a pas assez bien pu faire, c'est d'aller voir des interlocuteurs avec des étudiants, en particulier pendant la campagne de 2022. Nous sommes allés voir les mouvements de jeunes avec nos étudiants. C'est effectivement très impactant. On a comme problématique, aujourd'hui, que tous les rendez-vous s'organisent dans la demi-heure et qu'on a beaucoup de mal à mobiliser nos étudiants en même temps.

C'est pour cela qu'hier soir, lors de la soirée de gala, j'ai tenu un petit peu la ministre pour qu'à sa descente de l'estrade, après son discours, elle voie tout de suite nos étudiants. Je l'ai remerciée d'être venue tout de suite pour qu'elle puisse d'abord parler avec eux, mais c'est vrai qu'on doit



progresser là-dessus. J'en ai déjà discuté avec le BNEI et le BNEM. Ils sont tous d'accord pour venir avec nous à des rendez-vous, mais c'est un peu compliqué.

Effectivement, aujourd'hui, on a un enjeu sur les services que propose la CGE à ses écoles, en particulier en matière d'accréditation pour mieux répondre à des enjeux économiques qu'on a peut-être un peu oubliés mais importants aujourd'hui. Je pense que la question des territoires montre aussi que la dynamique avec le milieu socio-économique est extrêmement importante.

S'agissant de la politique de site, nous avons dit à la ministre à son arrivée, qu'on avait beaucoup travaillé sur les gros sites universitaires. C'est une réussite, Saclay est une réussite, Grenoble, Strasbourg... Maintenant, il y a les autres sites, des sites plus petits, des villes moyennes. Là, il faudra de la collaboration, de la coopération entre tous les acteurs, entre les différentes écoles qui sont là, les universités, parce que les moyens sont maigres et il y a de gros besoins. Il y a une grosse interaction avec le tissu économique à faire.

Sur la question des effectifs, là encore, un message qu'on a transmis à la ministre, c'est

que le système des Grandes écoles pourrait faire plus. Il pourrait produire plus de diplômés, plus de jeunes femmes ingénieurs. On ne réclame pas forcément de l'argent pour ça. On réclame qu'on nous lâche un petit peu la bride. On a des grosses capacités d'innovation dans les écoles, en particulier sur les questions de modèle économique, mais il faut nous laisser faire aussi un petit peu et on pourrait faire beaucoup plus, en particulier dans le champ de l'international. Il y a souvent des contraintes dans tous les sens qui font qu'on n'y arrive pas, les questions de visa par exemple.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*Vous avez annoncé votre candidature pour un deuxième mandat.*

### ■ Laurent CHAMPANEY

Effectivement, il y a beaucoup de chantiers sur la table sur des sujets anciens que la CGE veut porter. Il y a une équipe, je veux le souligner, très dynamique à la CGE et je remercie Hugues Brunet, le délégué général et ses équipes. C'est donc ce qui me motive pour continuer sur un deuxième mandat.

### ■ Sarah PIOVEZAN

*C'est quoi la CGE dans les cinquante années à venir ?*

### ■ Laurent CHAMPANEY

Je ne vais pas m'engager sur les cinquante années à venir, mais il y a le sujet des liens avec le monde économique dont j'ai parlé. On a les outils de la CGE pour ça, qui se combinent avec l'apprentissage. On a vraiment un gros sujet à apporter sur l'apprentissage.

Je trouve qu'en ce moment, on se fait tirer vers le bas sur la question de l'apprentissage et la question de son financement, dans un dialogue où l'on mélange tous les acteurs, aussi bien ceux de l'infra-bac que ceux du supérieur, qui ont des problématiques très différentes. Il faut qu'on réussisse à scinder ces deux dimensions. Nous voulons des leaders d'entreprises qui fassent

bouger les choses. Cela a un certain coût de les former et ce n'est pas avec des coûts contrats à 8 500 euros que l'on va bien former un leader. La CGE a besoin de bouger et de faire bouger les lignes sur ce sujet-là. C'est un sujet prioritaire.

Il y a le sujet des outils. On a parlé du MSc. On a bien réussi l'ambition de départ sur l'international, on a réussi à faire bouger les lignes, mais le MSc est un outil qui ne sert quasiment plus maintenant. Il faut donc inventer de nouveaux modèles, et en particulier des modèles d'interaction avec les entreprises. Je crois beaucoup que quelque chose qu'il faut que la CGE porte, c'est la place des écoles dans les académies d'entreprise où on mélange insertion professionnelle de nos étudiants et formation tout au long de la vie des salariés.

Il a également été question de lobbying. Un élément qui nous a un peu marqués, c'est le grand renouvellement chez les parlementaires en 2022 avec des gens qui arrivent et qui ne connaissent pas les Grandes écoles. On a vraiment un travail de fond à faire en allant voir les parlementaires. On l'a commencé. Nous sommes obligés de répéter que la CGE est composée de plus de deux tiers d'écoles publiques, et que les autres écoles sont non publiques, parce que pour eux, comme pour le grand public, les Grandes écoles ne seraient que des établissements ultra privés.

Je suis donc, je vous le dis officiellement, candidat pour un deuxième mandat. La prochaine Assemblée générale électorale se tiendra le 20 juin. Entretemps, le 16 mai, nous mobiliserons les écoles de la CGE afin qu'elles s'approprient l'anniversaire du cinquantenaire. Enfin, l'année s'achèvera par des Assises à l'automne, dont ressortira une feuille de route, pas des cinquante ans à venir, mais au moins des deux prochaines années.





# Clôture

## CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES



« Les Grandes écoles sont à même de répondre  
aux exigences du monde de demain (...)

La CGE est à ce titre un cercle de réflexion et  
analyse le monde contemporain de l'ESR »

« Les Grandes écoles savent faire évoluer  
leurs modèles pour répondre aux enjeux  
socio-écologiques et socio-économiques. »

« Au vu des enjeux des transitions climatiques,  
écologiques, socio-économiques en cours,  
travaillons tous ensemble. »

*Sylvie Retailleau,  
ministre de l'Enseignement  
supérieur et de la Recherche*

# 1973-2023

« Les défis de la fonction publique  
sont liés à vos réflexions et il n'y a pas  
de plus bel endroit que la fonction publique  
pour ceux qui sont en quête de sens »

« Dans une logique de professionnalisation,  
les Écoles de la haute fonction publique,  
préparent les futurs cadres de la fonction publique  
à se projeter dans une carrière. Nous avons besoin  
des meilleurs talents pour relever nos défis »

*Stanislas Guerini, ministre de la Transformation  
et de la Fonction publiques de France*



# 50 AN





CONFÉRENCE DES  
**GRANDES  
ÉCOLES**

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

