
France
2030 :

QUEL ROLE
POUR LES
GRANDES
ECOLEES DANS
CE NOUVEL
ELAN ET
DANS UN
MONDE EN
MUTATIONS ?

LE 25 NOVEMBRE 2021

SOMMAIRE

Introduction	3
Laurent CHAMPANEY	3
Président de la CGE	3
Interview	4
Frédérique VIDAL	4
Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation	4
Table ronde 1 : Formation, innovation, parcours professionnel : comment évoluer avec les enjeux de transition écologique ?	6
Carole DEUMIE, directrice de l'École Centrale de Marseille	
Christophe GERMAIN, directeur général d'Audencia business school	
Nicolas GRAVES, signataire et membre actif du Manifeste pour un réveil écologique	
Caroline RENOUX, fondatrice et CEO de Birdeo	
Table ronde 2 : Territoires, Grandes écoles et entreprises : quelles stratégies pour une réindustrialisation responsable ?	16
Patricia DURIN, vice-présidente du Grand Reims, déléguée à l'Enseignement supérieur et à la Recherche	
Olivier FARON, administrateur général du Cnam	
Séverine NOMDEDEU, directrice de la formation initiale de Y SCHOOLS de Troyes	
Emma ROUVET, vice-présidente Des Territoires aux Grandes Écoles	
Conclusion	24
Sophie COMMEREUC	24
Présidente de la commission Grandes écoles et territoires	24

INTRODUCTION

LAURENT CHAMPANEY

PRESIDENT DE LA CGE

Bonjour à tous. Ceux qui seront en capacité de décider et d'inventer la France de 2030 sont dans nos écoles aujourd'hui. Le travail des grandes écoles est complémentaire de celui des universités.

Nous avons une jeunesse motivée, qui a compris l'urgence climatique et sociale.

Dans le projet France 2030 porté par le Président de la République, plusieurs thèmes sont importants pour les grandes écoles : réindustrialisation, transport durable, agriculture durable, nouvelle économie sociale et solidaire, souveraineté (industrielle, énergétique, culturelle).

Cette France de 2030 ne peut pas se faire sans nous, les grandes écoles. Comment intégrer dans nos formations les questions de transition écologique, de numérique et de lutte contre la précarité ? Comment interagir avec les territoires ? A la mi-octobre, nous avons formulé une liste de propositions : l'individualisation des parcours, l'usage de l'apprentissage comme accélérateur de prise de responsabilité dans les entreprises, les notions de *learning centric*, l'apprentissage social des étudiants, le renforcement des synergies entre formation, recherche et entreprise en développant la recherche partenariale pour accélérer le transfert de l'innovation vers les entreprises, jusqu'aux plus petites.

Il faut développer l'idée d'une recherche créatrice d'avancées en termes de responsabilité sociétale et environnementale, soutenir les créations d'entreprises qui sont basées sur des innovations issues des laboratoires et former nos enseignants-chercheurs et nos étudiants à valoriser la connaissance.

Il faut aussi avoir une vie de campus qui soit préfiguratrice d'une qualité de vie en entreprise en 2030, en travaillant l'engagement des étudiants et en luttant contre toutes les formes de discrimination, dont le handicap, et contre les violences sexuelles et sexistes.

Enfin, les grandes écoles sont aussi des entreprises qui doivent devenir durables et socialement responsables. Elles doivent s'inspirer des entreprises pour former leurs enseignants et accompagner leurs personnels dans cette transition.

INTERVIEW

FREDERIQUE VIDAL

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

GILBERT AZOULAY

Le 12 octobre dernier, le Président de la République a annoncé les ambitions pour France 2030. Comment le secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation peut-il s'inscrire dans cet élan ?

FREDERIQUE VIDAL

Si nous voulons être capables de répondre aux grands défis de demain, il faut s'appuyer sur la recherche et sur la connaissance et surtout il faut réussir beaucoup mieux le transfert des innovations vers le marché. Il faut aussi former aux métiers de demain, qui donneront une place plus importante au numérique, à l'intelligence artificielle, aux sciences humaines et sociales et à l'impact. Il faut passer d'une transmission verticale des connaissances à une approche par compétences où chaque jeune, en fonction de ses engagements et de ses envies, sera capable de construire un parcours, en étant accompagné.

GILBERT AZOULAY

Dans ce contexte, quelle serait la place des grandes écoles ?

FREDERIQUE VIDAL

Les grandes écoles ont toute leur place pour nous permettre de répondre aux grands défis, d'abord parce qu'elles sont très proches du monde des entreprises. Il faut regarder de quoi les entreprises ont besoin aujourd'hui et de quoi elles auront besoin dans 5 ou 10 ans et construire les programmes de formation correspondants. Les grandes écoles contribuent aussi au développement économique, qui se construit dans les territoires. Le management de demain devra se faire avec une responsabilité sociale et environnementale accrue.

GILBERT AZOULAY

Les jeunes sont très exigeants.

LAURENT CHAMPANEY

Oui, la prise de conscience est là. Il est urgent de passer à l'action.

GILBERT AZOULAY

Le contenu des formations doit évoluer. Les universités elles-mêmes se réforment régulièrement. Par ailleurs, quelles synergies faut-il créer pour faire des grandes écoles des acteurs des territoires ?

FREDERIQUE VIDAL

Le contenu des formations est de la responsabilité des enseignants et des équipes pédagogiques. La façon de transmettre les connaissances a beaucoup changé avec le numérique, même si le professeur reste irremplaçable.

J'ai été impressionnée par le souhait de tous les étudiants d'avoir de vraies bases solides sur la question du changement climatique et du développement durable. J'ai donc demandé à Jean Jouzel de monter un groupe de travail pour définir le corpus minimal de connaissances à donner à tous les étudiants.

Je milite pour des pôles universitaires d'innovation, pour favoriser le transfert de l'innovation dans toutes les entreprises, jusqu'aux plus petites.

Deux mots sont donc à retenir : innover et coopérer.

GILBERT AZOULAY

Il faut aussi laisser la place à l'initiative et à l'autonomie.

FREDERIQUE VIDAL

Oui, casser les cloisons est essentiel. Pour ce faire, il faut mettre en place des cursus croisés entre école de management et école d'ingénieur, mais également entre école d'ingénieur et école d'art.

GILBERT AZOULAY

Il faut beaucoup d'agilité.

Les diplômés français font partie des plus prisés dans le monde, n'est-ce pas ?

FREDERIQUE VIDAL

En effet, notre système de formation et d'enseignement supérieur est reconnu dans le monde entier.

GILBERT AZOULAY

Je reçois des questions en direct sur mon téléphone. Que prévoit le Gouvernement pour assurer aux grandes écoles un financement durable ?

FREDERIQUE VIDAL

Certaines grandes écoles relèvent du domaine public, mais la majorité d'entre elles sont des associations à but non lucratif. Il est important de leur donner ce label qualité d'école d'intérêt général et de soutenir le développement de l'apprentissage qui est une forme de ressources pour ces écoles.

Dans France 2030, 2,5 milliards d'euros seront consacrés à la manière de former aux métiers de demain.

Des outils ont également été mis à disposition dans la loi pour la recherche, pour favoriser les partenariats public-privé.

La liberté des grandes écoles leur permet d'être à la pointe de l'innovation.

GILBERT AZOULAY

Le Gouvernement a développé l'apprentissage pour dépasser le seuil des 500 000 apprentis.

LAURENT CHAMPANEY

Les grandes écoles essayent de multiplier les ressources de financement entre l'Etat, les familles dans leur diversité et les entreprises (recherche partenariale, formation continue, mécénat). Nous apprécions les efforts déployés par le MESRI pour nous accompagner sur l'apprentissage, qui est un modèle pédagogique intéressant et un moyen d'assurer la diversité.

FREDERIQUE VIDAL

L'apprentissage est un moteur d'ascenseur social.

GILBERT AZOULAY

Une question est posée sur la souveraineté numérique. Nous sommes pris entre les Chinois et les Américains. Nous avons besoin d'un système souverain, probablement au niveau européen.

FREDERIQUE VIDAL

Oui, nous devons avoir un *cloud* souverain au niveau européen et arriver à mettre nos valeurs au cœur des standards.

GILBERT AZOULAY

Le *patriot act* permet aux Etats-Unis de rapatrier toutes les data si elles sont stockées sur des serveurs américains.

LAURENT CHAMPANEY

Merci à la ministre pour sa présence, parce qu'elle traduit le fait que les grandes écoles via la CGE sont incluses dans la réflexion du ministère qu'elle dirige.

TABLE RONDE 1 : FORMATION, INNOVATION, PARCOURS PROFESSIONNEL : COMMENT EVOLUER AVEC LES ENJEUX DE TRANSITION ECOLOGIQUE ?

Carole DEUMIE, directrice de l'École Centrale de Marseille

Christophe GERMAIN, directeur général d'Audencia business school

Nicolas GRAVES, signataire et membre actif du Manifeste pour un réveil écologique

Caroline RENOUX, fondatrice et CEO de Birdeo

GILBERT AZOULAY

Nicolas, vous avez demandé des comptes aux responsables de l'enseignement supérieur en publiant le Manifeste pour un réveil écologique. Pourquoi ?

NICOLAS GRAVES

Parce que nous ressentons une grande frustration en constatant le décalage énorme entre ce que l'on devrait faire et ce que l'on observait. Nous avons publié ce texte pour appeler à un changement et à un engagement de tout le monde.

GILBERT AZOULAY

Pensez-vous que le changement passera par les étudiants ?

NICOLAS GRAVES

Les étudiants ont leur rôle à jouer, mais aussi toute la société.

GILBERT AZOULAY

Vous êtes étudiant aux Ponts. L'école des Ponts a-t-elle pris en compte la dimension de la transition écologique ?

NICOLAS GRAVES

Dans l'école elle-même, des groupes de travail ont été lancés pour compléter les enseignements. Dans certains départements, ces sujets sont bien traités, mais dans d'autres, ils sont ignorés.

GILBERT AZOULAY

Carole Deumié, vous dirigez une école d'ingénieurs : Centrale Marseille. Avez-vous réussi à intégrer cette problématique dans les cursus ? Je crois que vous avez beaucoup écouté les étudiants.

CAROLE DEUMIE

En effet. Le groupe des écoles centrales a signé des engagements et, à Centrale Marseille, nous avons mené une démarche concrète d'évolution profonde de notre modèle de formation. Nous sommes conscients que le monde évolue. Nous souhaitons former de futurs cadres qui ont une formation scientifique solide, mais qui sont cultivés, conscients des impacts de leurs actions et responsables.

Centrale Marseille est implantée dans les quartiers nord de Marseille et nous nous approprions la gestion de la diversité à tous les niveaux, que ce soit disciplinaire ou humain.

Nous avons défini le profil de l'ingénieur centralien. Nous sommes attachés à ce qu'il possède des bases scientifiques et techniques solides et qu'il développe en complément des *soft skills*. Nous développons cinq compétences identitaires : innovation pour créer de la valeur, complexité des systèmes, direction de programme, management éthique et responsable, vision et stratégie.

Ce référentiel nous a sortis du système de tableau croisé de correspondances. Il nous a donné une vision plus globale. Nous considérons que les compétences s'acquièrent avec une trajectoire.

GILBERT AZOULAY

Christophe Germain, vous avez établi l'impact au cœur de votre stratégie.

CHRISTOPHE GERMAIN

Un certain nombre d'institutions se sont engagées depuis longtemps dans cette direction. Si je prends l'exemple d'Audencia, nous avons signé le Global Compact en 2004, nous avons obtenu le label LUCIE en 2013 et, en 2012, nous avons lancé une chaire Impact positif, mais ce n'est pas suffisant.

J'ai le sentiment que, grâce aux 18 derniers mois, les choses se sont accélérées. Cela nous a conduits par exemple à créer une école de la transition écologique, Gaia. Par ailleurs, nous venons de lancer un projet Climat Sup Business en partenariat avec The Shift pour revoir l'ensemble de nos maquettes de cours en profondeur de façon à ce que, tant dans le tronc commun que dans les spécialisations, en complément des compétences qui seront développées dans le cadre de Gaia, les étudiants puissent, au terme de leur formation, disposer d'un cadre théorique de compétences en lien avec la transition écologique et sociale.

GILBERT AZOULAY

Vous avez développé un partenariat avec un évaluateur, The Shift.

CHRISTOPHE GERMAIN

Il faut être accompagné des meilleurs experts pour progresser.

GILBERT AZOULAY

Caroline, Birdeo est un cabinet de recrutement centré autour de ces problématiques. Quelles sont les attentes des jeunes ?

CAROLINE RENOUX

Quand j'ai démarré il y a 12 ans, les cadres qui s'engageaient dans ces carrières acceptaient d'être moins payés. En 2019, j'ai vu un changement. Beaucoup de postes se sont créés sur ces sujets, si bien que nous nous retrouvons en 2021 face à une pénurie de compétences.

GILBERT AZOULAY

L'idée demain est que ces sujets soient intégrés dans tous les métiers.

CAROLINE RENOUX

Oui. Aujourd'hui, un jeune diplômé qui est spécialisé en finance ou en marketing et qui n'a pas la capacité de prendre en compte les enjeux de carbone, de biodiversité et d'inclusion dans ce qu'il fait va au casse-pipe. Je pense que les écoles sont soucieuses de l'employabilité des étudiants qu'elles forment. Il est donc indispensable de prendre en compte ces sujets.

GILBERT AZOULAY

Nicolas, comment s'organise le mouvement pour sensibiliser les directions ?

NICOLAS GRAVES

Pour le moment, nous poussons la création de groupes de travail au niveau local pour apporter des éléments de réponse aux étudiants. Après, au niveau national, nous participons au groupe Jouzel, mais tout dépendra du soutien que l'exécutif apportera aux grandes écoles dans la mise en place de ce socle de compétences.

GILBERT AZOULAY

Etes-vous écoutés ? Avez-vous le sentiment que l'on accélère sur ce sujet ?

NICOLAS GRAVES

Oui, mais nous partons de loin. Aujourd'hui, les connaissances restent très limitées, comme le montre un sondage récent Ipsos Collège de France. 4/5^{ème} des jeunes de 18 à 35 ans font confiance à la science, 4/5^{ème} des jeunes sont intéressés par le climat, mais 46 % ne connaissent pas bien le terme « gaz à effet de serre », 55 % « empreinte écologique » et 2/3 « neutralité carbone ». Les grandes écoles bougent plus rapidement que d'autres établissements, pour des questions de facilité et de moyens.

GILBERT AZOULAY

Et d'agilité. Il faut pouvoir bousculer les programmes.

NICOLAS GRAVES

Se pose la question de la formation continue, pour que ceux qui prennent des décisions aujourd'hui puissent intégrer ces questions.

GILBERT AZOULAY

Carole, je sais que vous avez beaucoup travaillé avec les étudiants.

CAROLE DEUMIE

Oui, nous écoutons les groupes de travail qu'ils ont composés. Nous écoutons aussi nos experts. En 2017, nous avons choisi de transformer notre modèle de formation. Nous avons misé sur l'alternance pour tous parce que nous croyons profondément à l'apprentissage par l'action et par l'immersion. C'est à travers cette alternance que l'on accède aux compétences transversales dont je parlais tout à l'heure.

Nous travaillons également pour donner de la liberté aux pratiques pédagogiques. Pour ce faire, nous avons fixé un cadre qui a permis ensuite à chaque discipline de s'exprimer indépendamment des autres pour permettre une amélioration continue.

Il faut lever des difficultés liées au positionnement des disciplines les unes par rapport aux autres. Le cœur scientifique est important. Chaque spécialiste doit pouvoir s'exprimer dans son champ d'expertise, mais nous générons des espaces spécifiques pour aborder les enjeux transdisciplinaires liés aux enjeux climatiques, aux enjeux de biodiversité et aux enjeux humains.

GILBERT AZOULAY

Le corps enseignant fait-il de la résistance ?

CAROLE DEUMIE

Non, il n'y a pas de résistance sur le fond. En revanche, il y a une difficulté d'organisation et de conception. Il ne suffit pas de juxtaposer des modules complémentaires. C'est le système qui, dans son ensemble, doit porter toutes ces dimensions.

GILBERT AZOULAY

Christophe Germain, les jeunes vous poussent à changer.

CHRISTOPHE GERMAIN

Oui et non. Au moment de l'intégration dans l'école, 30 % seulement des jeunes se projettent dans des métiers intégrant cette dimension. Ensuite, au fur et à mesure qu'ils affinent leur projet professionnel, cette dimension est intégrée et la proportion s'inverse quasiment au terme de la formation.

GILBERT AZOULAY

Comment réagissent vos enseignants ?

CHRISTOPHE GERMAIN

La difficulté n'est pas à ce niveau. Elle vient du fait que ces problématiques qui sont éminemment systémiques ne peuvent pas être abordées sans interdisciplinarité. Par exemple, nous avons lancé un master spécialisé en acteur pour la transition énergétique qui associe Audencia, l'École centrale de Nantes et l'École nationale d'architecture.

CAROLINE RENOUX

Audencia est pionnière sur le sujet.

GILBERT AZOULAY

Comment sortir du greenwashing ?

CAROLINE RENOUX

Les jeunes, mais aussi les moins jeunes ont de plus en plus envie de challenger les entreprises et osent le faire. Les niveaux de maturité des entreprises sont très différents. Les niveaux de sincérité aussi. Une transformation est en marche.

GILBERT AZOULAY

Nicolas, que pensez-vous du plan France 2030 ?

NICOLAS GRAVES

Il contient un certain nombre de points positifs, mais il n'est pas suffisamment ambitieux et il ignore les questions de biodiversité.

GILBERT AZOULAY

Le plan prévoit tout de même 2 milliards d'euros pour la révolution de l'alimentation saine, durable et traçable.

NICOLAS GRAVES

Oui, 2 milliards seulement, sur 100 milliards. Ce programme procède du *solutionnisme* technologique.

GILBERT AZOULAY

Carole Deumié, que pensez-vous du programme présidentiel ?

CAROLE DEUMIE

Il est nécessaire, mais pas suffisant. Les grands enjeux énergétiques sont listés, mais j'attends davantage sur la biodiversité et sur les enjeux humains.

Je pense qu'un soutien des grandes écoles est amorcé, mais nous avons besoin d'investir beaucoup plus pour transformer notre système. J'attends que les grandes écoles soient intégrées dans les enjeux de cette France 2030.

GILBERT AZOULAY

Avez-vous les moyens de vos ambitions ?

CAROLE DEUMIE

Nous cherchons à nous donner les moyens de nos ambitions.

GILBERT AZOULAY

Christophe Germain, comment regardez-vous ce programme France 2030 ?

CHRISTOPHE GERMAIN

Je préfère voir le verre à moitié plein. Pour la première fois, une stratégie a été définie, avec des ressources prévisionnelles qui sont allouées à chaque axe. Maintenant, c'est sur la qualité de la mise en œuvre que ce plan sera jugé.

Si nous voulons inscrire à l'agenda la question de la transition écologique et sociale, les grandes écoles et les universités doivent être parties prenantes et on doit leur donner les moyens pour passer à la vitesse supérieure.

GILBERT AZOULAY

Dans le classement Impact par Les Echos Start, vous étiez bien classés.

CHRISTOPHE GERMAIN

En effet.

CAROLINE RENOUX

Il faudrait que les classements classiques, qui sont importants pour les écoles, prennent davantage en compte les critères de soutenabilité dans les programmes.

GILBERT AZOULAY

Après l'annonce de ce plan France 2030, comment les recruteurs vont-ils réagir, selon vous ?

CAROLINE RENOUX

Dans les entreprises, le mouvement a déjà commencé. Après, quand un tel programme est annoncé, il provoque toujours un appel d'air, qui peut être positif, mais qui peut se traduire aussi par du greenwashing.

GILBERT AZOULAY

Les entreprises françaises sont-elles plus vertueuses que les autres ?

CAROLINE RENOUX

En Europe et en France, les entreprises sont plutôt vertueuses et en avance sur ces sujets. Nous avons en France et en Europe une conscience sociale assez forte et nous aimons bien la régulation.

GILBERT AZOULAY

Nicolas, les grandes écoles sont-elles un monde à bousculer ?

NICOLAS GRAVES

Oui, mais ce n'est pas le seul. Vis-à-vis des entreprises, nous avons publié il y a deux ans un guide anti greenwashing.

GILBERT AZOULAY

Carole Deumié, l'intégration de cette dimension a-t-elle bousculé les programmes et la pédagogie dans les grandes écoles ?

CAROLE DEUMIE

Oui, nous continuons à enseigner de façon classique et, en complément, nous avons généré des espaces permettant de faire de l'interdisciplinarité et d'apporter de la sensibilisation et de la culture, pour permettre aux étudiants de prendre conscience de toutes les dimensions liées à la soutenabilité sur les sujets environnementaux et sociétaux.

GILBERT AZOULAY

Est-ce un travail de longue haleine ?

CAROLE DEUMIE

Nous avons commencé en 2017 et à partir de septembre, nous diplômerez par compétences.

GILBERT AZOULAY

Toutes les écoles centrales sont-elles concernées par cette démarche ?

CAROLE DEUMIE

Le référentiel est commun, mais il est décliné par chaque école à sa façon, en fonction de son corps pédagogique.

GILBERT AZOULAY

Christophe, l'intégration de cette dimension a-t-elle secoué l'organisation ?

CHRISTOPHE GERMAIN

Non. Dès 2001, nous distribuions un portfolio des compétences qui permettait à l'étudiant de suivre les compétences qu'il avait développées au cours de sa formation. Nous avons intégré de nouvelles compétences dans ce portfolio. Début 2000, nous avons inscrit la RSE dans notre stratégie. Nous n'avons pas de résistance forte de la part du corps professoral parce qu'un certain nombre d'enseignants-chercheurs nous ont rejoints depuis 20 ans parce que, justement, cette dimension était inscrite au cœur de la stratégie.

GILBERT AZOULAY

Caroline, les diplômés mettent-ils à profit ce qu'ils ont appris quand ils arrivent dans l'entreprise ?

CAROLINE RENOUX

Un jeune diplômé doit comprendre que, pour faire passer ses idées dans une entreprise, il doit faire preuve de beaucoup de ténacité, d'humilité et de capacité de négociation. Les *soft skills* sont donc importantes à développer.

GILBERT AZOULAY

Je perçois de l'impatience chez Nicolas. Le GIEC le dit bien : il faut aller beaucoup plus vite.

NICOLAS GRAVES

En effet. Nous avons des stratégies de réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais pour le moment, nous n'atteignons pas les objectifs que nous nous fixons.

GILBERT AZOULAY

Quatre ans pour mettre en place un programme durable, ce n'est pas assez rapide.

CAROLE DEUMIE

Je suis tout à fait d'accord. Il faut trouver la bonne régulation entre aller vite pour répondre à l'urgence tout en gardant des bases solides.

GILBERT AZOULAY

Christophe, on met la pression sur les grandes écoles.

CHRISTOPHE GERMAIN

Les grandes écoles sont agiles et capables de s'adapter aux évolutions de l'environnement. J'ai le sentiment qu'il y a une accélération suite aux 18 derniers mois que nous venons de vivre.

GILBERT AZOULAY

Le corps professoral a-t-il suivi ?

CHRISTOPHE GERMAIN

Oui. Aujourd'hui, 60 % des recherches produites par notre corps professoral permanent sont liées aux sujets de la transition écologique et sociale.

GILBERT AZOULAY

Les Chinois sont-ils alignés avec nous ?

CHRISTOPHE GERMAIN

La Chine est un très grand pays. J'ai passé 2 ans à Shenzhen et j'ai constaté que 40 % des taxis étaient électriques.

GILBERT AZOULAY

La Chine est tout de même le principal émetteur de CO₂ dans le monde.

CHRISTOPHE GERMAIN

Nous avons un campus à Chengdu, la ville qui a sauvé la race des pandas.

GILBERT AZOULAY

Les jeunes diplômés qui arrivent sur le marché du travail sont-ils bien payés ?

CAROLINE RENOUX

Il y a 12 ans, ceux qui choisissaient ces carrières étaient prêts à faire des concessions sur les salaires. Aujourd'hui, les salaires augmentent.

GILBERT AZOULAY

Aller vers plus de responsabilité écologique implique-t-il de renoncer à certains partenariats ?

CAROLE DEUMIE

Cela nous questionne sur nos partenariats, mais à ce jour, cela ne nous a pas conduits à renoncer à certains partenariats. Je pense que les partenaires sont très attentifs à nos réactions et que nous sommes de plus en plus attentifs à bien définir ce que nous mettons dans nos partenariats.

CHRISTOPHE GERMAIN

Oui, bien évidemment.

GILBERT AZOULAY

Seriez-vous prêts à demander aux directions d'école de renoncer à certains partenariats ?

NICOLAS GRAVES

Oui. Sur les questions de discrimination, l'exécutif a fait du *naming and shaming* sur certaines entreprises.

GILBERT AZOULAY

Certains enseignants ne se sentent pas légitimes pour enseigner. Comment les accompagner ?

CAROLE DEUMIE

Ils se sentent légitimes là où ils exercent leur métier de chercheur, mais sur les sujets transversaux et les *soft skills*, il faut les accompagner dans la compréhension d'une démarche compétences. Pour ce faire, nous avons créé un espace de formation avec des ateliers qui sont proposés.

CHRISTOPHE GERMAIN

Il faut accompagner par la formation le corps professoral et l'ensemble des collaborateurs de l'école.

GILBERT AZOULAY

Caroline, les salaires des ingénieurs sensibles au développement durable et à la RSE sont-ils actuellement les mêmes que ceux des ingénieurs qui sont sur des problématiques beaucoup plus technologiques ?

CAROLINE RENOUX

Les salaires ont augmenté. Aujourd'hui, pour ceux qui maîtrisent les sujets carbone et biodiversité, les salaires s'envolent.

CHRISTOPHE GERMAIN

Pour la première fois, les salaires sont supérieurs à ceux des ingénieurs « classiques ».

GILBERT AZOULAY

Les objectifs de développement durable n'ont pas encore été évoqués. Utilisez-vous le référentiel de l'agenda 2030 de l'ONU ?

CHRISTOPHE GERMAIN

Nous sommes en train de travailler sur une matrice de matérialité, structurée autour de ces objectifs.

CAROLE DEUMIE

Oui, nous sommes en train d'identifier quelques objectifs prioritaires, mais nous sommes attentifs à ce qu'ils soient tous abordés dans nos séquences d'enseignement.

NICOLAS GRAVES

Il s'agit d'un très bon outil au niveau national, mais pour les grandes écoles, ce n'est pas le plus pédagogique. La CGE a élaboré un guide des compétences qui est bien fait et qui a été repris dans le travail du groupe de travail Jouzel.

GILBERT AZOULAY

Carole, le travail entrepris en matière de recherche et de prospective ruisselle-t-il sur *l'executive education* ?

CAROLE DEUMIE

Oui, nous traitons les mêmes axes en formation initiale et en *executive éducation*. Nous nous inscrivons dans une démarche de formation tout au long de la vie.

GILBERT AZOULAY

Qu'en est-il chez vous, Christophe ?

CHRISTOPHE GERMAIN

Aujourd'hui, un certain nombre de formations que nous dispensons dans *l'executive education* sont centrées sur ces thématiques, pour répondre à la demande des entreprises. Il faut accompagner les managers actuels pour développer ce type de compétences.

GILBERT AZOULAY

La capacité à former tout au long de la vie est un atout pour une entreprise.

CAROLINE RENOUX

La fresque du climat est un bon outil, mais il faut aller plus loin. Par exemple, Audencia a lancé une formation *shift value officer* qui s'adresse aux financiers.

GILBERT AZOULAY

L'exemplarité est-elle alignée avec la transformation des formations ?

NICOLAS GRAVES

La transformation des formations est l'un des cinq axes du référentiel.

GILBERT AZOULAY

Est-il possible de développer des formations spécifiques sur le territoire ?

CAROLE DEUMIE

Tout le monde peut avoir de bonnes idées.

CHRISTOPHE GERMAIN

Dans le cadre de l'élaboration de notre nouveau plan stratégique, toutes les parties prenantes de l'école ont contribué.

GILBERT AZOULAY

Carole, comment voyez-vous les deux ans à venir ?

CAROLE DEUMIE

Nous voulons accélérer la mise en place de notre déploiement pour être à la hauteur des enjeux, nous voulons nous développer et nous voulons ouvrir de nouvelles formations.

CHRISTOPHE GERMAIN

Nous faisons un métier qui est passionnant : nous avons la chance d'être au contact des jeunes. Il faut les écouter et intégrer leurs attentes.

CAROLINE RENOUX

L'accélération est déjà là.

GILBERT AZOULAY

Sur les classements, est-il possible d'influencer les critères ? Des critères clairs doivent être édictés. Il est toujours compliqué d'évaluer l'impact.

Je laisse le mot de la fin à Nicolas. Comment voyez-vous les deux à trois ans à venir ?

NICOLAS GRAVES

Sur la partie enseignement supérieur en particulier, beaucoup d'écoles mettent en place des formations et des programmes. Pour moi, le grand absent pour le moment est l'exécutif. Il a mis en place des groupes de travail, mais que va-t-il en sortir ? Si l'on n'arrive pas à tenir les objectifs que l'on se fixe, il faut accélérer.

TABLE RONDE 2 : TERRITOIRES, GRANDES ECOLES ET ENTREPRISES : QUELLES STRATEGIES POUR UNE REINDUSTRIALISATION RESPONSABLE ?

Patricia DURIN, vice-présidente du Grand Reims, déléguée à l'Enseignement supérieur et à la Recherche

Olivier FARON, administrateur général du Cnam

Séverine NOMDEDEU, directrice de la formation initiale de Y SCHOOLS de Troyes

Emma ROUVET, vice-présidente Des Territoires aux Grandes Écoles

GILBERT AZOULAY

La crise sanitaire que nous avons connue marque, d'une certaine façon, la revanche des territoires. On parle même de « la revanche des villes moyennes ». Ces territoires constituent un gisement de développement pour la France.

Patricia Durin, aujourd'hui, les territoires jouent pleinement leur place.

PATRICIA DURIN

Oui. Notre communauté urbaine regroupe 143 communes et compte 300 000 habitants. A Reims, un habitant sur six est étudiant. L'enseignement supérieur est notre avenir. Il est un élément d'attractivité des territoires. Il faut arriver à conserver nos étudiants quand ils sont diplômés.

La nouvelle mandature du conseil communautaire a voté un projet de territoire. Nous avons un atout de taille : nous sommes un territoire de bioéconomie et de biotechnologie avec notre plateforme de Pomacle Bazancourt. Nous avons choisi comme axe stratégique de faire de notre territoire un territoire référent en matière de neutralité carbone et de transition écologique.

GILBERT AZOULAY

Séverine, l'exemple de Y Schools est intéressant. L'enseignement supérieur est un élément d'attractivité.

SEVERINE NOMDEDEU

Oui. Troyes a pris de l'avance sur ce développement de l'enseignement supérieur. Quand la bonneterie et l'industrie textile ont décliné, les collectivités se sont mobilisées pour faire venir l'enseignement supérieur sur Troyes.

GILBERT AZOULAY

Le maire de Troyes, François Baroin, est derrière vous, mais toutes les collectivités vous soutiennent.

SEVERINE NOMDEDEU

Oui, jusqu'à la région Grand Est.

GILBERT AZOULAY

Emma, votre association s'engage sur les territoires pour favoriser l'ascenseur social et vous faites le lien avec les grandes écoles.

EMMA ROUVET

Nous accompagnons les jeunes de nos territoires ruraux vers les grandes écoles, puis nous faisons en sorte, en organisant des visites d'entreprises locales et des conférences tables rondes, qu'ils reviennent travailler dans leur territoire d'origine une fois leur diplôme en poche.

GILBERT AZOULAY

Olivier, avec le Cnam, vous êtes présent sur tout le territoire.

OLIVIER FARON

Quand un jeune part se former dans une très grande métropole ou à Paris, il a du mal à revenir dans le territoire, mais nous assistons aujourd'hui, avec le télétravail, à un mouvement de cadres et de responsables qui vont s'installer dans les territoires. Il faut prendre en compte ces attentes.

La politique des établissements de l'enseignement supérieur a été assez volontariste pendant la fin du 20^{ème} siècle. Aujourd'hui, on nous demande d'être plutôt des leaders.

Au Cnam, nous avons les territoires dans notre ADN puisque nous avons déjà 150 centres dans toutes les régions, en métropole et en outremer. Nous nous sommes inscrits dans l'opération « action cœur de ville » complétée par « territoires d'industrie », portées par le Gouvernement et soutenues par la Banque des territoires. Nous avons ouvert 60 cœurs de territoire.

GILBERT AZOULAY

Patricia Durin, jusqu'où les collectivités territoriales doivent-elles aller pour développer l'enseignement supérieur et la recherche ?

PATRICIA DURIN

Notre rôle est pivot, pour mettre en relation les grandes écoles avec les besoins des entreprises, mais aussi avec la volonté des étudiants de créer leur propre entreprise. Nous créons des pouponnières pour que les étudiants qui ont des projets de création d'entreprise restent sur notre territoire.

GILBERT AZOULAY

L'éventail de vos actions est très large.

PATRICIA DURIN

Au niveau du Grand Reims, nous avons accompagné l'implantation de l'Institut Catholique de Paris et de Sciences Po.

GILBERT AZOULAY

Les métropoles devaient inscrire l'enseignement supérieur et la recherche comme axe stratégique.

PATRICIA DURIN

Oui. C'est le cas chez nous, car l'enseignement supérieur est un élément d'attractivité. Les entreprises ont besoin d'avoir des jeunes formés.

GILBERT AZOULAY

Et les cadres choisissent des territoires où leurs enfants pourront étudier.

GILBERT AZOULAY

Mailler le territoire est l'enjeu.

SEVERINE NOMDEDEU

Oui. Le modèle troyen nous a permis de nous exporter en Haute-Marne et à Charleville-Mézières, dans les Ardennes, en allant chercher le soutien des collectivités pour apporter l'enseignement supérieur sur des territoires qui en manquaient.

GILBERT AZOULAY

Qu'en est-il des oppositions politiques ?

SEVERINE NOMDEDEU

Nos élus ont compris l'intérêt de travailler ensemble et de collaborer.

GILBERT AZOULAY

Quelles sont les collectivités qui s'impliquent autour de vous ?

SEVERINE NOMDEDEU

A Troyes, nous sommes accompagnés par le Conseil départemental de l'Aube, Troyes Champagne Métropole et la région Grand Est. A Charleville-Mézières, Ardennes Métropole est très investie dans l'installation de nos formations la ville. A Chaumont, les collectivités nous ont accueillies à bras ouverts.

GILBERT AZOULAY

Emma, 174 000 euros de bourses ont été distribués.

EMMA ROUVET

Nous fonctionnons avec l'échelon départemental. Les entrepreneurs des départements financent les bourses au mérite des lycéens de leur département. Les lycéens connaissent les entrepreneurs qui les ont aidés et ont sans doute envie de contribuer à la richesse de leur département.

GILBERT AZOULAY

Olivier, beaucoup d'argent est dépensé pour la réindustrialisation. Celle-ci passera par l'enseignement supérieur.

OLIVIER FARON

J'ai ouvert un centre Cnam à Sedan il y a une dizaine de jours. Les grands acteurs des territoires sont désormais à l'écoute de ce que nous faisons, nous, organismes de formation. Sans cet appui, je ne serai pas soutenable.

La formation ne crée pas de l'activité, mais elle la relaie et la permet. Beaucoup d'activités industrielles sont déjà dans les territoires et, dans le cadre du plan France 2030, nous avons à susciter et à être à l'écoute des grands sujets de la réindustrialisation et du développement économique.

Nous avons créé au Cnam une chaire sur l'hydrogène. Les régions se sont impliquées pour attirer cette chaire. Nous cherchions un environnement politique et industriel pour que notre chaire soit porteuse de fruits.

GILBERT AZOULAY

Patricia Durin, la réindustrialisation que le Président de la République appelle de ses vœux est-elle relayée au niveau des collectivités ?

PATRICIA DURIN

Oui. Nous avons une plateforme industrielle à Pomacle Bazancourt, où sont implantées plusieurs entreprises, ainsi qu'un centre de recherche, avec une chaire de Centrale Supélec et une autre d'AgroParisTech, qui travaillent en collaboration avec l'OPCA.

GILBERT AZOULAY

Les territoires se font-ils concurrence pour attirer les pépites ?

PATRICIA DURIN

Nous travaillons tous main dans la main.

GILBERT AZOULAY

Y Schools est une grande école. Cet investissement a-t-il créé une ébullition ?

SEVERINE NOMDEDEU

Oui, il a été mis au service des entreprises du territoire. Sur Troyes, nous avons, depuis de nombreuses années, développé des liens avec des entreprises. Les collectivités se servent de l'enseignement supérieur pour attirer les entreprises.

GILBERT AZOULAY

Travaillez-vous avec les universités ?

SEVERINE NOMDEDEU

Oui.

GILBERT AZOULAY

Emma, vous veillez à ce que l'enseignement supérieur soit accessible à tous.

EMMA ROUVET

Nous veillons à ce que les lycéens ne s'autocensurent pas.

PATRICIA DURIN

Les Cordées de la réussite sont un dispositif qui permet d'ouvrir l'enseignement supérieur à des jeunes qui n'y auraient pas pensé.

OLIVIER FARON

A Cherbourg, nous sommes en train de construire un bac +1 avec Naval Group, pour donner une nouvelle chance à des jeunes du territoire qui n'ont pas réussi scolairement.

Nous misons aussi sur l'apprentissage, qui est un formidable levier de réussite pour les jeunes.

GILBERT AZOULAY

Quel est le rôle des grandes écoles ?

PATRICIA DURIN

Les grandes écoles ont des formations qui évoluent assez vite, car elles sont plus agiles que l'université. Dans nos conventions avec NEOMA, une grande école de management, nous les faisons travailler sur des sujets, comme le commerce après le Covid ou encore la valorisation des bioressources. Les grandes écoles peuvent rentrer dans les axes stratégiques de développement de nos territoires

SEVERINE NOMDEDEU

La grande école doit s'ouvrir aussi à d'autres publics. Nous n'avons pas concentré notre développement sur la formation initiale, mais nous avons aussi développé la formation

continue et l'accompagnement de jeunes en difficultés en prenant la gestion de trois écoles de la deuxième chance.

EMMA ROUVET

Aujourd'hui, sur 2,7 millions d'étudiants, 700 000 sont en Ile-de-France. Le rôle des grandes écoles est de s'adapter à la demande des territoires pour montrer les richesses qu'ils recèlent.

GILBERT AZOULAY

Olivier Faron, les collectivités et les grandes écoles doivent-elles être partenaires sur les territoires ?

OLIVIER FARON

Oui. Je pense que les universités se sont rapprochées des grandes écoles. La dimension territoriale nous permet d'être plus proches.

GILBERT AZOULAY

Avec la crise sanitaire et le développement du télétravail, les villes moyennes prennent leur revanche. Aujourd'hui, 30 % des recrutements font suite au départ du titulaire du poste en province.

PATRICIA DURIN

La manière de travailler a changé aujourd'hui. Avec le développement du télétravail, les villes à moins d'une heure de Paris (Reims est à trois quarts d'heure de TGV) attirent, par leur prix de l'immobilier plus bas et par la qualité de vie qu'elles offrent. Pour attirer les familles, il est important d'offrir sur nos territoires une palette de formations pour que les enfants puissent poursuivre leurs études.

SEVERINE NOMDEDEU

Le Covid a rebattu les cartes. C'est un juste retour des choses et un regard nouveau posé sur ces territoires, sur ces jeunes des territoires, sur le développement de l'enseignement supérieur au service de cette jeunesse, qui ne pensait pas réaliser de longues études.

GILBERT AZOULAY

Olivier, sur les territoires, il y a un appel d'air en ce moment.

OLIVIER FARON

Oui, il a été organisé par la ministre de la Cohésion des territoires à travers ces deux formidables actions qui sont « action cœur de ville » et « territoire d'industrie ».

Les grandes écoles et l'université font de la formation continue. Nous savons qu'elle est moins forte dans les territoires, mais elle devrait se développer grâce au CPR, mais aussi grâce au numérique. Je suis très fier d'avoir des relais de nos activités du Cnam en outremer, grâce au numérique.

GILBERT AZOULAY

Je connais beaucoup de PME qui ont du mal à recruter un ingénieur sur un territoire.

PATRICIA DURIN

A Reims, nous avons moins de problèmes, mais il est vrai que, quand les jeunes finissent leurs études, ils ont souvent envie d'aller vivre dans de grandes villes. Aussi, les industries ont-elles du mal à recruter. Cela dit, si nous leur offrons une expérience d'étudiant enrichissante, nous pensons qu'ils auront envie de revenir s'installer.

GILBERT AZOULAY

Emma, vous avez fait Sciences Po à Reims.

EMMA ROUVET

J'ai fait le choix de venir étudier le campus de Reims pour le programme Europe Amérique du Nord. J'ai beaucoup aimé cette ville. Aujourd'hui, je vis à Paris, mais je n'exclus pas, un jour, de revenir habiter à Reims, car la qualité de vie y est meilleure.

SEVERINE NOMDEDEU

Quand ces jeunes étudient dans ces écoles dans ces villes moyennes, ils découvrent leur attractivité.

GILBERT AZOULAY

Les territoires et les établissements ont-ils des actions spécifiques en direction du secteur de l'économie sociale et solidaire dont les entreprises ont un ancrage territorial fort, car peu délocalisable ?

OLIVIER FARON

Oui, nous avons une chaire d'économie solidaire et nous avons beaucoup de formations dans ce domaine.

GILBERT AZOULAY

L'ancrage local n'empêche pas l'ouverture internationale.

PATRICIA DURIN

Effectivement. 60 % du champagne produit est vendu à l'international. Les formations aujourd'hui doivent être internationales. Nous sommes heureux d'accueillir dans nos écoles des étudiants internationaux.

SEVERINE NOMDEDEU

C'est l'ADN de l'école. Nous faisons venir sur les territoires des étudiants de presque tous les pays du monde qui seront, demain, ambassadeurs de la France.

Nous avons ouvert un campus à Yaoundé.

OLIVIER FARON

Nous formons 7 000 personnes à l'international sur des diplômes français.

GILBERT AZOULAY

Y a-t-il des exemples de collaborations entre grandes écoles et collectivités pour encourager la création d'entreprises innovantes et l'implantation d'incubateurs ?

PATRICIA DURIN

Nous travaillons avec NEOMA et avec l'université sur un incubateur et sur des pouponnières.

GILBERT AZOULAY

Avez-vous beaucoup de demandes en ce moment d'écoles, d'universités ou d'établissements étrangers pour s'installer chez vous ?

PATRICIA DURIN

Nous n'avons pas de demande d'établissement étranger. Il y a un an et demi, l'Institut Catholique de Paris est venu. Sciences Po était venue il y a plus longtemps. Aujourd'hui, d'autres viennent nous voir.

GILBERT AZOULAY

Que vous demandent-elles ?

PATRICIA DURIN

Certaines cherchent juste un bâtiment. Nous n'avons pas forcément des demandes d'aide financière. Quand nous en avons, nous travaillons avec le département et la région.

GILBERT AZOULAY

Quels critères regardez-vous quand un établissement vient frapper à votre porte ?

PATRICIA DURIN

Nous regardons la cohérence avec les formations qui existent déjà sur le territoire et la concordance avec l'économie de notre territoire.

OLIVIER FARON

Nous, les organismes de formation, avons besoin de données sur l'emploi.

GILBERT AZOULAY

Les collectivités territoriales auront un rôle dans la réindustrialisation de notre pays. Avez-vous le sentiment que ces programmes territoriaux vont perdurer ?

PATRICIA DURIN

Oui. La réindustrialisation est notre rôle premier. Nous voulons faire de notre territoire un territoire neutre en carbone. La recherche est l'avenir de nos territoires. Or la recherche ne va pas sans l'enseignement supérieur.

GILBERT AZOULAY

Emma, comment les bourses sont-elles distribuées ?

EMMA ROUVET

Il s'agit de bourses au mérite. Les proviseurs de lycée nous font remonter des dossiers. Nous rassemblons un jury d'attribution des bourses avec les entrepreneurs qui financent le dispositif, des enseignants-chercheurs et des membres de notre association. Nous étudions les dossiers et nous décernons les bourses en fonction du nombre de bourses que nous pouvons décerner par territoire.

GILBERT AZOULAY

Olivier, il faut aller au plus près des territoires.

OLIVIER FARON

Oui, nous avons affaire à des associations d'élus formidables, parce que les élus ont placé la formation au cœur de leurs préoccupations, ce qui n'était pas le cas il y a 10 ans. Il s'agit d'un formidable encouragement pour le rôle que nous avons à jouer pour la réussite de la France de demain.

CONCLUSION

SOPHIE COMMEREUC

PRESIDENTE DE LA COMMISSION GRANDES ECOLES ET TERRITOIRES

La transition écologique a été au cœur de notre sujet ce matin. Il s'agit d'un réel enjeu pour la société et pour les entreprises. Elle fait partie des objectifs communs que nous avons avec nos étudiants, nos personnels de nos écoles, nos enseignants, nos chercheurs et nos entreprises partenaires.

Les étudiants nous interpellent. La transformation est en marche. Au-delà des cycles de conférences, nous questionnons nos modalités d'enseignement. Nos formations doivent s'appuyer sur de l'interdisciplinarité et sur une approche par compétences. Nous formons les futurs décideurs dans les entreprises et dans les instances gouvernantes.

Pour servir l'ambition du plan France 2030, il faut former des jeunes et des moins jeunes à tous les volets du développement durable et de la transition écologique.

Dans ce plan France 2030, les territoires ont une place tout à fait centrale. L'implication des grandes écoles dans la réindustrialisation responsable de la France fait partie des sujets évoqués dans cette table ronde. L'ancrage historique des grandes écoles sur leur territoire est très fort. Il a justifié la mise en place de la commission que je préside : « grandes écoles et territoires ».

Les grandes écoles sont des interfaces privilégiées avec le monde économique, mais aussi avec les collectivités. Nous avons probablement à mieux travailler ensemble et à mieux partager nos attentes. C'est la raison pour laquelle nous avons, dans le cadre de ma commission, échangé à plusieurs reprises avec les collectivités, en particulier avec l'AVUF. Nous nous apprêtons à signer une convention avec le bloc local.

Pour illustrer la connexion étroite entre les grandes écoles, le monde économique et le développement territorial, le Conseil des territoires qui réunit notamment les présidents des conférences régionales des grandes écoles a proposé de parler de « réappropriation des richesses des territoires pour un développement de nouvelles activités d'économie durable. » Ces synergies s'expriment à différents niveaux : la recherche partenariale, l'apprentissage, le mécénat et les fondations de grandes écoles et, enfin, l'international.

Frédérique Vidal l'a dit, la force des grandes écoles est leur capacité à innover et à coopérer.

Je terminerai mon propos en soulignant notre engagement. Il fait écho à une quête de sens qui n'est pas que l'aspiration des étudiants, mais qui est notre aspiration à nous tous.

Nous allons vers une évolution des organisations du travail, dans les entreprises, mais aussi au sein de nos écoles. La crise sanitaire a accéléré ces transformations.

Comme Florence Dufour le disait dans le fil de discussion, le distanciel nous a appris le bonheur d'être ensemble. J'irais plus loin en disant que nous avons réappris le bonheur de travailler ensemble et autrement. Nous avons appris à utiliser les deux modalités : le présentiel et le distanciel.

Nos étudiants sont déjà représentés dans nos instances de gouvernement, mais ce n'est pas suffisant. Il faut les intégrer dans nos commissions et dans nos groupes de travail qui pilotent les actions de nos établissements.

Nous voulons aussi œuvrer pour une plus grande inclusion, en attirant tous les talents dans la diversité des profils et en les accompagnant jusqu'à l'emploi.

L'action d'associations comme l'association Des territoires aux grandes écoles est très forte. Le dispositif des Cordées de la réussite est une autre façon pour nous d'accompagner tous ces jeunes. Notre prise de conscience est réelle, notre volonté de faire ensemble tout autant. Nous avons prouvé notre capacité d'adaptation, accélérée par la crise sanitaire. Je pense que notre agilité nous permettra d'aller plus vite. Nous entendons cette urgence.

Nous faisons un métier formidable. En tout cas, nous nous mobilisons tous pour agir ensemble.

Notre prochain rendez-vous pour partager un point d'étape sera au sein des commissions des grandes écoles. Merci pour votre participation