



Les **Alumni**,
acteurs de **l'avenir**

Colloque du 5 juin 2018

SOMMAIRE

3

BIENVENUE **Olivier Faron**, administrateur général du Cnam

4

OUVERTURE **Anne-Lucie Wack**, présidente de la CGE

6

ENQUÊTE **Celica Thellier**, co-fondatrice de Choosemycompany.com

10

INTERVENTION D'UN GRAND TÉMOIN « ENTREPRISE »
Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin

14

INTERVENTION D'UN GRAND TÉMOIN « ACADÉMIQUE »
Peter Todd, directeur général d'HEC, président de la commission Aval de la CGE

18

LES ALUMNI, SECRÉTAIRES D'EXAMEN DES ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP
Dominique Gillot, présidente du Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH), ancienne Sénatrice du Val-d'Oise
Julien Monnet, directeur général de Tadeo

21

CULTURE OU ORGANISATION ? PERSPECTIVE COMPARÉE SUR LES RELATIONS ALUMNI ET LES LEVÉES DE FONDS DANS LES ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS
Gilles Bousquet, Professor and Chair / Senior Advisor to the President of the UW System for International Economic Development, UW-Madison (USA), ancien doyen

22

TABLE RONDE 1 :... « JE T'AIME MOI NON PLUS ! »
L'école a-t-elle besoin de ses Alumni et réciproquement ?

Grégory Barrère, responsable représentation du BNEI
Marie-Christine Huau, présidente d'Agro ParisTech Alumni
Benoît Legait, ex directeur général des Mines, président de la fondation des Mines
Xavier Michel, administrateur de CASE Europe

Animatrice : **Julie Joly**, directrice du CFJ



SOMMAIRE

SUITE

30

TALENT & CAREERS WITH IMPACT

Amber Wigmore Álvarez Ph.D., Executive Director Talent & Careers - IE Madrid

34

BATTLE : Association autonome vs département intégré

Marc Ventre, président de IESF

Federico Pasin, secrétaire général d'HEC Montréal

Modératrice : **Théo Haberbusch**, directeur de la rédaction, directeur général de News Tank Higher Ed & Research

37

BATTLE : "Réseaux d'Alumni et réseaux sociaux : rivalité ou complémentarité ?"

Manuel Canévet, consultant Stratégie & Communication - Universités et Grandes écoles

Jean-François Fiorina, directeur général adjoint de GEM

Modérateur : **Théo Haberbusch**, directeur de la rédaction, directeur général de News Tank Higher Ed & Research

41

« RAPPORT D'ÉTONNEMENT »

Gilles Duthil, secrétaire général association des anciens élèves de l'Ena (AAEENA)

42

« TÉMOIGNAGE D'UN ANCIEN ÉLÈVE »

Mickaël Hirsch, Alumni de NEOMA

44

TABLE RONDE 2 ... « COURS APRÈS MOI QUE JE T'ATTRAPE »
Créer, développer et maintenir le lien

Hervé Biausser, directeur général de CentraleSupélec

Dominique Bonet, Full Professor - Head of International Trade, Logistics, Purchasing and IS Department de l'Ipag

Christian Mouillon, Global Senior Advisor au cabinet Duff & Phelps et Chapter de l'ESCP Europe

Laurent Pieuchot, coordinateur de Cnam Alumni

Animateur : **Laurent Batsch**, président de la Fondation Paris-Dauphine

50

« SYNTHÈSE ET CLÔTURE »

Anne-Lucie Wack, présidente de la CGE

52

REMERCIEMENTS

BIENVENUE

Olivier Faron

administrateur général du Cnam

Madame la présidente, Monsieur le président du groupe Michelin, chers collègues responsables d'établissements, chers amis,

Nous sommes très heureux d'accueillir ce colloque de la CGE sur cette question centrale des Alumni.

Comme vous l'avez vu dans le petit film qui met en valeur notre école d'ingénieur, nous nous inscrivons dans une histoire longue puisque le Cnam a été créé en 1794.

D'après nos estimations les personnes qui ont étudié au Cnam représentent 1 million de personnes dans la société civile. Ce sont des chiffres importants et je salue le travail qui est mené pour essayer de fédérer notre communauté. Nos questions sont exactement celle du colloque : mobiliser nos Alumni et en faire des acteurs de l'avenir du Cnam.

Je souligne 3 directions qui me semblent importantes, et que vos travaux vont traiter.

Notre histoire est liée à l'abbé Grégoire qui nous a beaucoup inspiré. Nous en sommes fiers parce que c'est celle de l'émancipation de l'esclavage et d'une vision de la société qui permette à chacun d'avoir sa chance et d'affirmer ses potentialités. Je rappelle que, parmi nos anciens, il y a beaucoup de décrocheurs, beaucoup de personnes qui n'ont pas eu leur chance. Ce qui importe pour nous, c'est de donner à tous la possibilité de l'excellence, même si elle est déclinée différemment au Cnam, par rapport à d'autres écoles.

La 2^e question c'est de réfléchir ensemble à la façon dont les Alumni peuvent nous accompagner au plus près de nos missions : formation, tutorat, insertion professionnelle.

Et le dernier point c'est bien sûr de savoir comment les anciens peuvent soutenir notre action. Soutien financier bien sûr, par la fondation, mais aussi co-construction d'une stratégie avec eux et pour eux.

Encore une fois, bienvenue dans notre établissement.



Olivier Faron





Anne-Lucie Wack

OUVERTURE

Anne-Lucie Wack

présidente de la Conférence des grandes écoles

Merci à Olivier Faron de nous accueillir dans ce prestigieux amphithéâtre du Cnam. Merci au comité de pilotage et à l'équipe de la CGE qui se sont mobilisés pour préparer cet événement et à Dominique Senard, président du groupe Michelin, qui nous fait l'honneur d'intervenir en ouverture de ce colloque.

Lorsque nous avons lancé l'idée de ce colloque, lors d'une réunion du Bureau de la CGE, nous nous sommes dit : nous parlons souvent du rôle et de l'importance de nos Alumni, il faut les réunir !

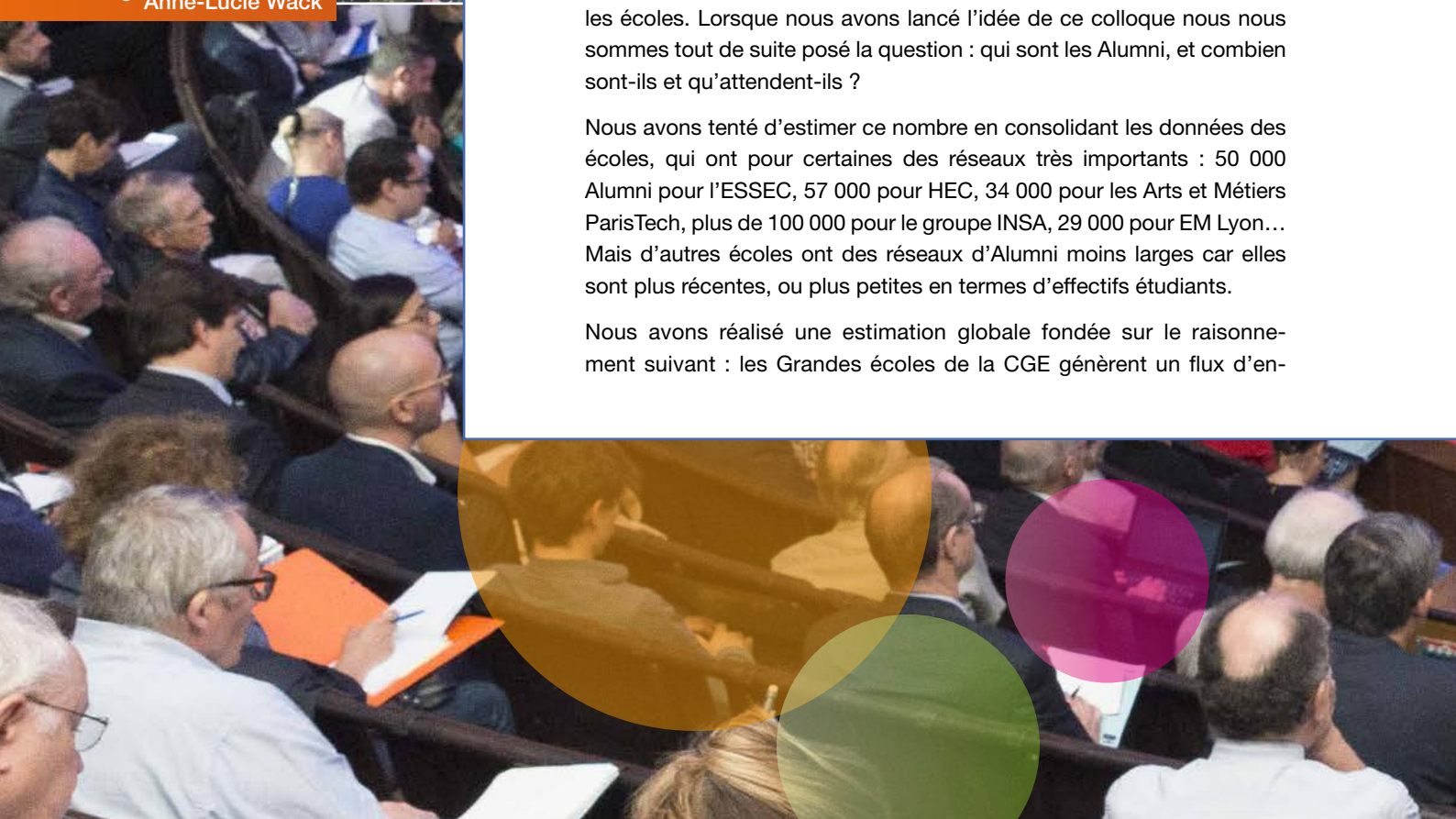
Aujourd'hui l'enthousiasme est là. Nous avons plus de 500 inscrits, présidents ou délégués généraux d'association ou de fondation, et représentants des Grandes écoles.

Je voudrais rappeler le statut de ces colloques de printemps de la CGE, conçus pour être largement ouvert aux partenaires, aux étudiants, et à la société civile. Ces colloques ont porté en mai 2016 sur les attentes de la société vis à vis de l'enseignement supérieur, et en mai 2017 sur les innovations pédagogiques, l'un et l'autre avec une très belle audience.

Nous avons choisi cette année le thème « Alumni : acteurs de l'avenir » car nous sommes convaincus de l'enjeu qu'ils représentent pour les écoles. Lorsque nous avons lancé l'idée de ce colloque nous nous sommes tout de suite posé la question : qui sont les Alumni, et combien sont-ils et qu'attendent-ils ?

Nous avons tenté d'estimer ce nombre en consolidant les données des écoles, qui ont pour certaines des réseaux très importants : 50 000 Alumni pour l'ESSEC, 57 000 pour HEC, 34 000 pour les Arts et Métiers ParisTech, plus de 100 000 pour le groupe INSA, 29 000 pour EM Lyon... Mais d'autres écoles ont des réseaux d'Alumni moins larges car elles sont plus récentes, ou plus petites en termes d'effectifs étudiants.

Nous avons réalisé une estimation globale fondée sur le raisonnement suivant : les Grandes écoles de la CGE génèrent un flux d'en-



viron 60 000 diplômés par an, mais il y a quelques décennies, c'était plutôt 30 000 ou 40 000. En multipliant ce flux par le nombre d'années pendant lequel on est Alumni - sachant qu'un Alumni peut être actif ou retraité, mais peut rester actif quand il est retraité et payer ou pas sa cotisation -, nous obtenons une estimation comprise entre 1,5 et 3 millions d'Alumni pour les 220 Grandes écoles de la CGE. Cette population représente un véritable effet de levier, un potentiel que l'on sous-estime parfois, ou que l'on ne sait pas suffisamment valoriser, contrairement à d'autres pays. Même si pour les Grandes écoles les Alumni sont depuis longtemps une force importante, l'environnement évolue et il faut s'adapter.

La deuxième question que nous nous sommes posée est : qui sont aujourd'hui les Alumni ? En effet les programmes se diversifient : programmes grande école, masters ou MBA, Mastères Spécialisés® et autres programmes labellisés par la Conférence des grandes écoles (MSc, BADGE). Les publics aussi se diversifient : publics en formation continue, en formation courte de type bachelor, étudiants internationaux qui comptent 20 à 30 % des effectifs des Grandes écoles et sont des leviers importants pour le développement à l'international... Tous ces diplômés deviennent des Alumni.

Nous allons également aujourd'hui dresser (ou établir) l'état des lieux des associations et des réseaux d'Alumni, analyser la façon dont ils évoluent. Que se passe-t-il quand les associations se fédèrent, quand les écoles fusionnent et créent de nouvelles marques ? Qu'arrive-t-il quand les fondations se développent ?

Nous poserons aussi la question des liens et de l'organisation à mettre en place entre écoles et Alumni, dans un écosystème complexe d'échanges entre étudiants en cours de cursus, Alumni avec lesquels ils ont des contacts, associations d'Alumni, fondations, direction des écoles, entreprises... Quelles activités, quel partage de ressources, quels rôles respectifs ? Comment association et fondation contribuent-elles au développement des écoles, à l'insertion professionnelle de leurs diplômés, à la promotion et au prestige de leur marque, à leur ouverture sociale ? Association et fondation ont-elles la capacité d'aider l'école à se transformer ?

Nous nous poserons toutes ces questions, avec comme fil rouge de la journée les attentes des Alumni vis-à-vis des écoles et réciproquement.

Je vous souhaite à toutes et à tous un très bon colloque.



ENQUÊTE ALUMNI

■ **Celica Thellier**

co-fondatrice de Choosemycompany.com

Merci beaucoup à Anne-Lucie Wack de nous avoir invité à partager avec vous l'étude que nous avons réalisée en partenariat avec la Conférence des grandes écoles, sur l'état des lieux des associations Alumni en France.

Choosemycompany est un spécialiste de la réputation des entreprises. Nous avons créé un logiciel SAS qui permet aux salariés, aux stagiaires, aux alternants et aux candidats d'évaluer leur expérience en entreprise. La finalité est de mettre à disposition de tous les chercheurs d'emploi, des informations authentiques et utiles pour bien choisir leur employeur.

Nous sommes heureux et fiers de travailler déjà avec une centaine de vos écoles. Peut-être me connaissez-vous à travers le programme Happy Trainees. Vous avez sûrement l'habitude de me voir avec un iPad et un T-shirt bleu, dans les écoles où nous allons sonder les écoles et les entreprises.

Nous avons 3 objectifs lorsque nous avons créé l'étude Alumni CGE.

- dresser l'état des lieux des structures, ressources et activités des réseaux Alumni au sein des écoles
- connaître la perception et les attentes des anciens élèves mis en parallèle avec l'offre proposée par les réseaux Alumni
- mesurer le niveau et la forme d'engagement des anciens par rapport aux efforts et objectifs des réseaux Alumni.

Nous avons élaboré un questionnaire en miroir avec des questions posées d'une part aux écoles et associations Alumni et d'autre part directement aux anciens d'élèves. Le but étant de comparer.

Pour commencer, un grand merci à la centaine d'écoles qui a pris le temps de répondre au questionnaire, nous permettant de dresser ce portrait. Nous avons une représentation de 52 % pour les écoles d'ingénieur, 40 % pour les écoles de management et 5 % des écoles d'autres spécialités.



Premier constat, **comment se structurent les associations aujourd'hui ?** Ce sont pour un tiers des structures hybrides, c'est-à-dire : un salarié, soit de l'association soit de l'école, plus un groupe de bénévoles. Ce type de structure est davantage représenté dans les écoles de management. Les écoles d'ingénieur, elles, ont plus souvent des structures indépendantes. Pour une structure hybride, le lien avec l'école au sein de la gouvernance est plus fort. *A contrario*, pour une structure indépendante, l'association Alumni est plus libre.

Ce sont des organisations simples, souvent entre 3 et 5 personnes (un salarié, au cœur de la gestion, et des bénévoles qui accompagnent).

1/3 des écoles disposent d'une délégation internationale, soit pour s'occuper d'un petit noyau de pays, soit pour beaucoup de pays. On constate également une représentation géographique des Alumni très équilibrée à travers le monde.

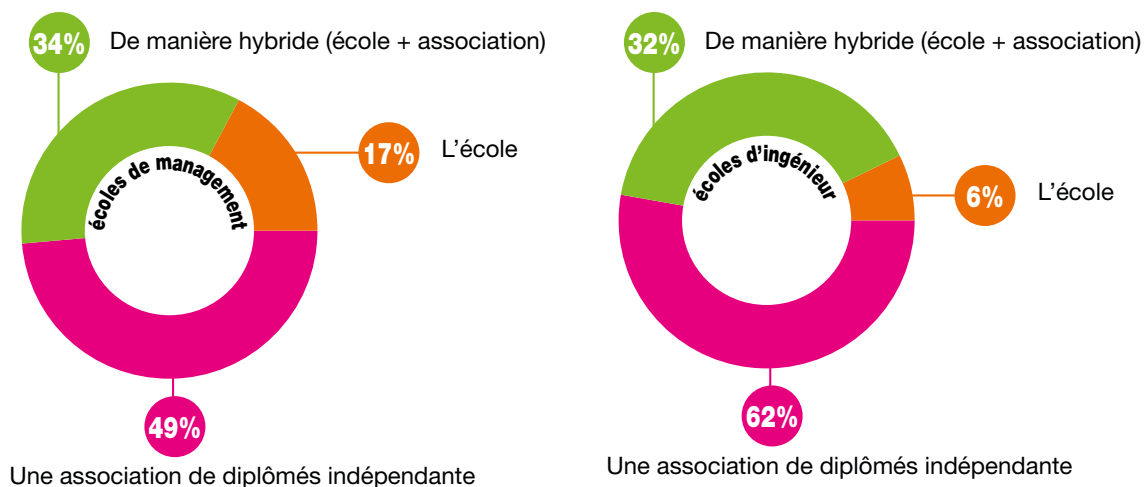
Concernant les budgets, nous avons demandé aux associations le niveau de moyens financiers dont elles disposent annuellement.

Le montant moyen se situe aux alentours de 350 000 €. 80 % des associations travaillent avec un budget de 500 000 € ou moins par an et 19 % avec des budgets réduits (moins de 10 000 € par



■ Celica Thellier

Comment sont gérées les relations avec les diplômés ?



Les écoles de management se dotent de structures hybrides, alors que les écoles d'ingénieur possèdent des structures souvent indépendantes

an) principalement les écoles d'ingénieur. Les grands budgets sont réservés aux écoles de management. L'École polytechnique quant à elle, est la seule qui se dote d'un budget de plus de 1,5 million par an.

« Le manque de moyens mis en œuvre et trop peu de communication sur l'ensemble des moyens pouvant être à disposition »

Enfin, les missions des associations Alumni. Elles se répartissent en 3 familles : accompagnement individuel, notoriété et financement.

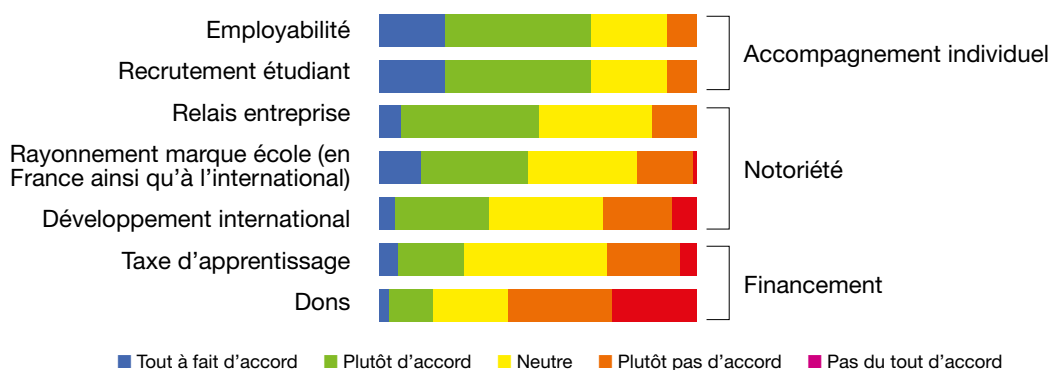
accompagnement individuel, employabilité, recrutement étudiant et développement professionnel.

Concernant les missions de financement, une certaine frustration apparaît que ce soit au niveau de la taxe d'apprentissage ou des dons auprès des anciens pour alimenter l'association et contribuer aux fondations.

On ressent un sentiment de réussite sur les missions d'accom-

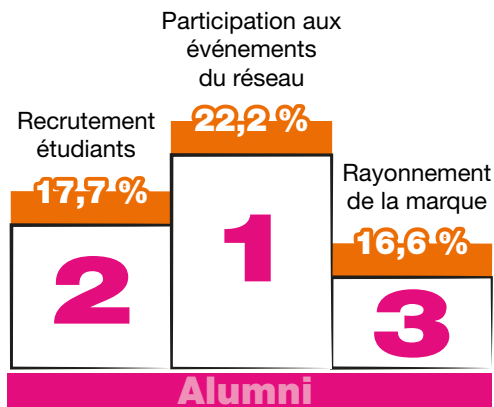
Les associations peinent un peu plus lorsqu'il s'agit de faire rayonner la marque de l'école, en France ou à l'internationale.

Parmi les actions suivantes, pensez-vous avoir atteint vos objectifs ?

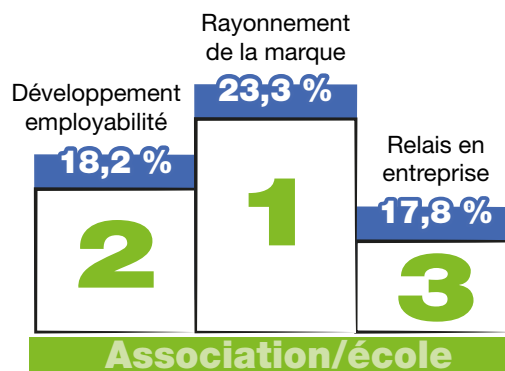


Si elles estiment réussir leur mission d'accompagnement et d'employabilité, les associations d'Alumni ont plus de difficulté au niveau du « fundraising »

Quelle(s) action(s) seriez-vous prêt à réaliser ?



Merci d'indiquer les actions où vous souhaitez en priorité, un engagement de vos diplômés



Alors que les Associations prolongent le rôle du Service Carrières et Relations Entreprises les anciens recherchent plus de lien social et à recruter de nouveaux élèves. « Amicale des anciens », « convivialité » et « Gala d'école » plaisent le plus

Voilà pour ce qui concerne le portrait des associations Alumni qui pilotent la relation entre les anciens et leur institution.

Je vous propose maintenant de faire un point sur les Alumni eux-mêmes.

Un grand merci aux écoles qui nous ont aidées à diffuser le questionnaire, nous avons un échantillon d'environ 800 Alumni représentant tous les âges.

Environ 40 % des Alumni interrogés sont adhérents et premier enseignement, l'âge est le facteur principal qui influe le niveau et le type d'engagement, la manière de communiquer et l'attente des Alumni envers leur association.

sociation est fort. Les attentes diffèrent également.

Ce lien, engagement et sentiment d'appartenance, se traduit par la participation et l'implication active dans l'association. Celui-ci est très différent pour un adhérent ou un non adhérent. Même adhérent, les Alumni ne sont que 40 % environ à s'impliquer régulièrement auprès de l'association.

Les Alumni sont donc un réservoir important de ressources à activer.

Première question en miroir :

- a. quel type d'actions les Alumni sont prêt à réaliser ?
- b. sur quel type d'actions souhaitez-vous l'investissement de vos Alumni ?

Du côté de l'association Alumni, le modèle se focalise autour du rayonnement de la marque, du développement professionnel et de la solidarité.

Les anciens élèves recherchent quant à eux, une participation aux événements du réseau, un recrutement de nouveaux étudiants (des nouvelles personnes qui vont vivre cette même expérience qu'eux ont vécu), et en

3^{ème} position, le rayonnement de la marque.

Face-à-face, les associations prolongent en quelque sorte le rôle du service carrière et de relation entreprise, alors que les anciens élèves recherchent à s'impliquer davantage dans le lien social et à recruter de nouveaux élèves pour alimenter leur réseau.

Faisant écho à cette envie de convivialité, les Alumni se sentent plus impactés avec des initiatives comme l'amicale des anciens et le gala de l'école. Ce sont des moments marquants, qui réunissent et où les Alumni peuvent partager des valeurs communes, des expériences et des souvenirs réguliers.

Une fois qu'on les a engagés, on peut passer à la communication.

Deuxième question en miroir :

- a. quels sont pour les Alumni les outils de communication les plus adaptés
- b. quels sont les outils de communication les plus efficaces auprès de vos Alumni

Une bonne nouvelle : 90 % des associations (hybrides ou indépendantes) communiquent régulièrement. Elles sont dynamiques

« Je ne suis plus adhérent par choix après 5 ans de cotisation pour rien »

On remarque que les seniors, les plus avancés dans leur carrière, sont les plus engagés et attachés à l'institution où ils ont effectué leurs études supérieures.

A contrario, plus les Alumni sont jeunes et moins le lien avec l'as-

et les Alumni le remarquent, particulièrement les adhérents.

Les Alumni sont focalisés sur deux supports principaux pour recevoir la communication des associations : l'e-mail et LinkedIn. Les associations quant à elle, communiquent de manière beaucoup plus large : e-mail, LinkedIn, Facebook, Instagram, Whats-App... À retenir : le message direct semble être plus efficace que les réseaux sociaux.

Mais, la communication des associations est-elle suffisamment explicite pour faire connaître les ressources et services proposés auprès des Alumni ?

Les Alumni, particulièrement les adhérents, connaissent l'offre que propose l'école. Ils sont d'ailleurs 52 % d'adhérents à être satisfait de l'offre et des ressources proposées. Si le constat est plutôt positif, les associations Alumni semblent pour autant être frustrées dans le travail d'explication de cette offre. Elles sont seulement 26 % à penser que les anciens élèves connaissent assez les services qu'elles proposent.

Quand on met en face-à-face **ce qu'attendent les anciens élèves et ce que proposent les écoles de manière plus pré-**

cise, apparaît le hit-parade des attentes des anciens élèves.

Les Alumni plébiscitent en priorité les moyens de se contacter notamment par un accès à la base de données des Alumni. Dans un 2^{ème} temps, sont particulièrement appréciés par les anciens les événements de networking, les ateliers et conférences et l'accompagnement dans le mentoring et le coaching.

Les associations Alumni concentrent elles leurs efforts sur les annuaires, les outils de mise en relation et la base de données. Dans un 2^{ème} temps, elles développent des ateliers et conférences particulièrement plébiscités par les Alumni les plus expérimentés, alors que les plus jeunes attendent davantage du coaching et de l'accompagnement dans le développement de leur vie professionnelle.

Nous avons, enfin, demandé aux anciens élèves, **connaissez-vous comment fonctionne votre association Alumni ?**

- 40 % à connaître la manière dont est organisé le réseau Alumni de leur école
- 42 % à être en capacité d'identifier les interlocuteurs en charge du réseau Alumni
- 56 % à comprendre ce que

Beaucoup d'écoles regroupées, on perd un peu notre identité »

peut leur apporter l'association des anciens.

- 21 % à penser que leur association des anciens bénéficie des moyens suffisants pour remplir sa mission.

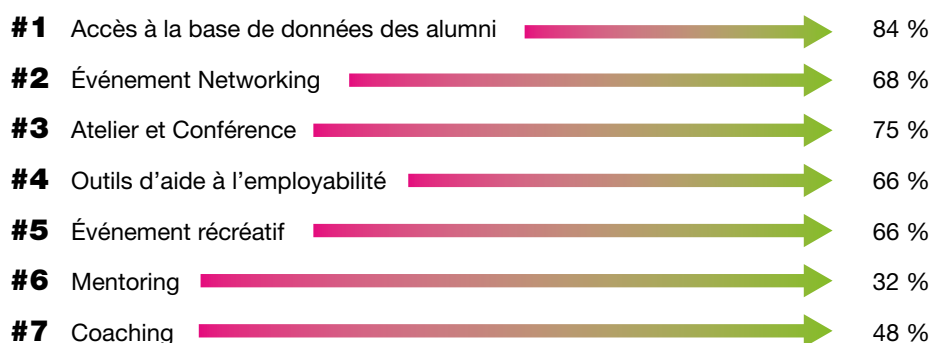
Cependant, le manque de moyens, les fusions d'institutions et la clarté sur l'utilité de la cotisation sont des problèmes que les Alumni ont spontanément soulevés.

Finissons avec une note d'espoir. Les anciens élèves croient-ils dans l'utilité et le besoin d'un réseau d'Alumni efficace ?

Ils sont plus de 4/5 à le dire. Les Alumni évoquent un esprit de partage, des associations qui bougent et une ouverture pour faire avancer à la fois l'école et les élèves.

Je vous remercie pour votre écoute, l'ensemble de l'étude est disponible auprès de la Conférence des grandes écoles, je vous souhaite une excellente conférence.

Quels services attendez-vous prioritairement ?



Alumni

Quel(s) service(s) proposez-vous à vos Alumni ?

Association/école

INTERVENTION D'UN GRAND TÉMOIN « ENTREPRISE »

Jean-Dominique Senard

président du groupe Michelin

Interviewé par Anne-Lucie Wack, présidente de la CGE.

Q

Anne-Lucie Wack

— Jean-Dominique Senard, vous êtes un ancien d'HEC : pourriez-vous nous en dire un peu plus sur votre parcours de patron d'industrie ?

R

Jean-Dominique Senard

— Je vais essayer de rendre courte une histoire un peu longue. Mais effectivement, à la sortie de mes études, j'ai choisi l'industrie. J'avais une forme d'attirance pour l'industrie parce que j'avais cru percevoir à travers des stages et des témoignages que l'industrie était le terreau le plus favorable pour voir se développer des relations humaines et une chaleur de lien entre les personnes, plus fortes qu'ailleurs. C'était juste une impression au départ mais elle s'est vérifiée avec le temps. En ce qui me concerne je suis toujours resté dans l'industrie, je suis né chez Total, si je puis dire, pour évoluer ensuite chez Michelin. De cette constance, j'ai beaucoup retiré et je dois dire que je dois énormément à ces différents passages professionnels.

Q

Anne-Lucie Wack

— En cherchant sur Internet « Michelin et Grandes écoles », on accède directement à un véritable dispositif de campus manager avec Michelin et une soixantaine de Grandes écoles et d'universités. Comment organisez-vous les relations entre ces établissements et Michelin ?

R

Jean-Dominique Senard

— Si je suis là aujourd'hui c'est pour témoigner de l'importance de la relation de Michelin avec les Grandes écoles et les universités. C'est fondamental pour le développement du groupe.

On doit en permanence se mettre en perspective pour les années qui viennent. Le groupe Michelin se développe dans le monde entier, y compris dans des territoires où la connaissance du réseau étudiant n'est pas aussi solide que dans les pays matures. La diversité des relations que nous devons entretenir avec les écoles dans le monde entier est un élément essentiel du succès du groupe pour l'avenir.

Nous y consacrons des moyens et du temps. Les relations avec les Grandes écoles françaises : je crois qu'elles sont intimes. Elles pourraient toujours l'être davantage bien sûr. Nous entretenons un réseau de campus managers qui au-delà de leur vie professionnelle ont une mission particulière de lien avec l'école. Les échos que l'on peut avoir des écoles elle-même, sont plutôt satisfaisants.

L'important, c'est l'aspect intime de la relation entre les campus managers qui représentent le groupe. Ils diffusent à l'intérieur de l'entreprise des informations concernant l'enseignement et, vice versa, à l'intérieur de l'école et par le réseau des Alumni, parlent de Michelin.

Nous vivons dans un monde compliqué. La concurrence est aujourd'hui un phénomène quotidien dans les questions de recrutement. Plus on peut entretenir ce réseau et l'intimité de ce réseau mieux on se porte. C'est un vecteur fondamental.

Q

Anne-Lucie Wack

— Votre objectif premier est d'attirer les talents, mais vous avez d'autres enjeux sur la responsabilité sociétale, l'accompagnement de la transformation. Et



Jean-Dominique Senard

vous avez été très actif sur l'apprentissage. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

R

Jean-Dominique Senard

— Nous souhaitons beaucoup pouvoir diffuser un certain nombre de convictions et, en s'appuyant sur les élèves, essayer de les promouvoir à l'avenir. Vous évoquez des thèmes très importants. J'ai en effet essayé de réformer le principe de l'apprentissage en France.

Je dois dire que je suis assez content de l'évolution récente. On prend enfin le sujet au sérieux. Pendant très longtemps,

quand je m'adressais aux plus hautes autorités sur ce sujet, j'avais une approbation polie et assez peu d'actions.

Depuis quelques temps, la pression sur le sujet devenant tellement forte, il me semble que l'on commence à prendre la bonne direction. L'apprentissage est en effet un élément fondamental du lien économie / entreprise / étudiant. On trouve dans les pays voisins, en Europe en particulier, des développements très vertueux de l'apprentissage. Je n'ai qu'un espoir, c'est qu'en France on trouve le même niveau d'intérêt.

À Clermont-Ferrand, je me retrouve devant 450 ou 500 apprentis venant d'horizons très divers. Certains viennent de Grandes écoles et certains sont des non-bacheliers. Ces personnes vivent un moment extraordinaire d'épanouissement à l'intérieur de l'entreprise. Quand on voit cela, ça remonte le moral, et on se dit : c'est une voie formidable d'avenir.

Il y a un autre aspect auquel j'attache beaucoup d'importance, c'est la prise de conscience que nous sommes dans un monde extrêmement concurrentiel. Aujourd'hui, on ne peut pas se permettre de vivre atomisé. Il suffit de voyager pour se rendre compte à quel point la concurrence va devenir de plus en plus vive. Je parle de l'Inde, de la Chine, du Canada.

On voit autour de nous des puissances extraordinairement élaborées se développer. Quand je parle de puissance, je parle de puissance de réseau d'anciens, d'écoles, de grandes universités internationales qui multiplient le nombre de diplômés au point que naturellement elles débordent les besoins de leur propre pays.

Il ne faut pas se leurrer, ces étudiants vont venir chez nous. Si nous ne sommes pas capables d'opposer un équivalent, la capacité d'exporter nos étudiants



dans le monde entier pour justement élaborer un mélange harmonieux de culture, nous aurons des problèmes dans l'avenir. Je me permets de vous mettre en garde collectivement. Nous regardons ce qui se passe en France mais je suis inquiet quand je rentre de voyage : sommes-nous suffisamment conscients de la difficulté que nous avons devant nous, de la lutte qui nous attend contre des concurrents majeurs ? J'en parle de temps en temps avec Peter Todd, c'est un sujet essentiel.

Créer au niveau régional des entités de niveau européen

J'essaie de m'impliquer également au niveau régional. J'ai un emploi du temps chargé mais il y a des priorités absolues. Je salue Sophie Commereuc qui est ici. Elle dirige Sigma qui est une magnifique école en Auvergne, résultat de la fusion d'une école de mécanique avancée, école d'ingénieur tout à fait remarquable et de l'école de chimie de Clermont-Ferrand. Voilà une école qui commence à prendre de l'ampleur, qui se lie à toutes sortes de réseaux nationaux, qui va essayer de s'intégrer dans un univers plus vaste. Parce qu'il faut absolument que l'on crée, notamment au niveau régional, des entités suffisamment puis-

santes pour qu'elles puissent être correctement évaluées au niveau européen.

Je précise que c'est Sophie et son équipe qui font tout le travail, mais je m'applique par l'influence que je peux avoir pour que ceci se fasse en bon ordre. Je préside la fondation SIGMA qui parraine cette école. C'est un honneur et un devoir pour moi.

Q Anne-Lucie Wack

— A propos de ces fondations que vous venez d'évoquer, Michelin a de nombreuses fondations avec de nombreuses écoles. Comment partagez-vous vos investissements entre les fondations, les écoles ... ?

R Jean-Dominique Senard

— Il y a plusieurs façons d'investir ; en temps et relations et en ressources monétaires. Nous faisons très attention à avoir une présence équilibrée sur les Grandes écoles, en particulier les Grandes écoles françaises. Évidemment, les talents qui en sont issus sont divers et nous avons besoin, chez Michelin, de talents venant de tous les horizons. Nous les retrouvons systématiquement d'ailleurs avec ce challenge qui consiste à dire : Michelin a des tonnes de choses à vous offrir. Dans le contexte national, la concurrence est vive, mais je suis assez content. L'attraction de Michelin en France



Anne-Lucie Wack

progresse d'année en année. Bien que nous ne passions pas notre temps à faire l'apologie du groupe, cela nécessite des ressources en temps de beaucoup de membres de Michelin, en particulier des dirigeants.

Je les encourage à le faire, soit pour les écoles dont ils sont issus ou bien pour d'autres, s'ils ont d'autres engagements. Pour moi, cela fait partie de l'engagement des acteurs économiques dans la société, au même titre que j'ai encouragé les salariés du groupe à s'engager sur le plan de l'efficacité. L'investissement personnel, c'est celui que je préfère ; l'investissement personnel pour le groupe dans les écoles, régionalement ou non, est un investissement majeur.

Q Anne-Lucie Wack

— Une dernière question avant de passer les micros à la salle, en tant que patron d'industrie, pensez-vous que les écoles bougent et évoluent assez vite, par rapport au besoin des entreprises ? Est-ce que nous allons

assez loin ? Qu'en pensez-vous en toute franchise ?

R Jean-Dominique Senard

— Je pense que l'on peut mieux faire. Je suis très optimiste, c'est la bonne nouvelle, je vois une évolution majeure depuis quelques années dans le dynamisme de la relation entre les entreprises et les Grandes écoles. Je le ressens.

Les fondations des écoles ont un rôle majeur à jouer

Mais une fois encore, quand on regarde autour de nous, on se dit qu'il y a peut-être un peu plus de puissance à développer. Vous me direz, c'est une question de ressources, de temps, mais tout ce qui peut être fait pour créer, de façon intime, des liens entre les écoles et les entreprises, doit absolument être mis en œuvre.

C'est pour cela que j'ai accepté de présider la fondation de l'école régionale SIGMA, il me semble que les fondations des écoles ont un rôle majeur à jouer dans ce domaine. La fondation de SIGMA Clermont a été le moyen de fédérer autour de l'école les acteurs économiques de la région.

Nous avons maintenant des dizaines et des dizaines d'entreprises qui sont en quelque sorte liées à cette fondation, qui participent à son financement. C'est un engagement important. Les entreprises font rayonner l'école dans la région et sont ensuite à la recherche d'étudiants pour les stages ou pour des périodes plus longues, voire des embauches. Et tout ça témoigne, de l'intérêt que les chefs d'entreprises en France ressentent devant l'excellence de leur recrutement. C'est un écosystème qui fonctionne bien, beaucoup mieux qu'avant. Je suis d'assez près ce qui se passe dans la fondation HEC.

Je vois, sur les bourses par exemple, ce que l'on peut apporter sur le plan social. Je sais

que grâce à la fondation SIGMA récemment, nous avons littéralement sauvé les études de quelques étudiants qui avaient des véritables problèmes de ressources personnelles, des choses a priori inadmissibles.

Les fondations sont venues et ont permis à ces étudiants de suivre leur scolarité. Il y a ce côté de rayonnement, de parrainage, d'écosystèmes et d'obligations des entreprises dans l'école à travers des fondations, qui pour moi est absolument vertueux et il faut tout faire pour l'encourager.

Q Un participant

— Vous recrutez dans le monde entier. Y a-t-il une différence entre les jeunes diplômés en France et ceux que vous recrutez à l'étranger ?

Nous avons en France du chemin à faire vers l'union d'écoles spécialisées

R Jean-Dominique Senard

— Pas vraiment. C'est peut-être une bonne nouvelle. Au-delà de l'aspect concurrentiel dont je parlais tout à l'heure, la qualité des étudiants que nous recrutons issus des écoles françaises est remarquable.

Je le dis d'autant plus volontiers que quand je vois les élèves qui sortent de l'école que je connais bien aujourd'hui, par rapport à ce que pouvait être ma génération, je considère qu'il y a un cran nettement supérieur. En termes de rigueur, d'intelligence et de liberté de penser, d'énergie, nous avons décuplé la force des étudiants français. C'est vrai pour tous les étudiants d'écoles d'ingénieur que nous recrutons. Il y a une homogénéité dans cette amélioration. En réponse à votre question, je vois un immense progrès de la qualité des étudiants français. C'est pour cette raison que je m'engage pour promouvoir la marque France de ce point de vue-là.

Q Hervé Biaisser

— Je suis le directeur général de CentraleSupélec. Actuellement, pour les formations d'ingénieur, les acquis sont exprimés en compétences. Il nous revient de leur proposer des connaissances, une méthodologie. Évidemment, le savoir-être et certaines compétences sont acquises en entreprise. Comment voyez-vous le point d'équilibre, est-ce que nous sommes au bon niveau, ou y a-t-il des choses à faire pour développer le savoir-être ?

R Jean-Dominique Senard

— Il y a un sujet majeur qui pour moi n'est pas encore résolu, c'est celui de la compétence transversale. Pendant des années, j'ai entendu ces débats : est-ce qu'il faut être ingénieur ou pas, peut-on diriger une entreprise si on n'est pas ingénieur ? Et j'ai toujours considéré qu'il y avait là une espèce de limitation de vision que d'autres pays dans le monde ont beaucoup moins. Je me souviens de débats avec des dirigeants étrangers, notamment nord-américains, qui ont énormément de mal à faire

la distinction entre les différents étudiants français, selon leurs origines, au point que parfois ils disent : vous êtes économiste ? ingénieur ?

Dans leur sphère nationale, ils sont beaucoup plus ouverts à la transversalité des compétences. Là aussi, j'espère ne choquer personne, il me semble que nous avons en France du chemin à faire vers l'union d'écoles qui sont spécialisées. Nous en sommes à la première étape vers un avenir qui va finir par fondre tout cela.

Aujourd'hui, pour diriger une entreprise, pour être manager, c'est bien si l'on a des compétences d'ingénieur et si l'on comprend ce que nos ingénieurs nous disent. C'est très bien aussi si l'on a des compétences commerciales et marketing. Mais à la fin des fins, on a des compétences de leadership ou on n'en a pas.

On ne peut pas continuer à s'enfermer dans des silos de compétences

Donc s'il y a une chose à faire, et je prends votre question comme un point de rebond, vraiment il faut dans notre pays accélérer les relations entre écoles de management et d'ingénieur, pour ne pas dire les fusions. Face à la révolution numérique, on ne peut pas continuer à s'enfermer dans des silos de compétences. Si nous continuons, nous nous préparons des années compliquées, lorsque nous serons en concurrence avec le reste du monde. Nous avons tout ce qu'il faut dans notre pays pour réussir, des gens compétents qui sortent des écoles de management, des ingénieurs qui sont les meilleurs du monde, mais de grâce, ne les "silotons" plus. Encourageons les écoles à réfléchir à leur avenir, non pas simplement en pensant au passé, à la fierté que l'on peut avoir d'appartenir à une école, mais en se disant que si l'on veut que tout cela survive, il va falloir

faire un bond vers l'association. Nous avons une spécialité française qui est le côté un peu fermé, y compris de la part des Alumni. Je pense tout le bien de la terre des associations d'Alumni. Mais je pense qu'elles ont un effort à accomplir pour s'ouvrir aux autres associations.

Q Jean Fournier, Arts et Métiers

Y a-t-il des initiatives prises pour que les anciens élèves d'écoles de commerce aillent se former en technologie ?

Ouvrir les portes des entreprises aux étudiants de façon beaucoup plus large

R Jean-Dominique Senard

— Vous touchez un point auquel je suis sensible. Mon fils a fait Arts et Métiers, j'en suis très fier, n'étant pas ingénieur moi-même ... tout arrive ! Mais ce n'est pas suffisant. Les échanges entre écoles ne sont pas suffisamment élaborés. Il faut le faire très tôt. Cela donnerait le goût à certains qui se sont retrouvés dans une école sans avoir vraiment fait le choix d'être là. J'étais le premier, très honnêtement, dans ce cas. Peut-être étions-nous nombreux dans cette situation. Un des moyens pour y remédier, et là ce sont les entreprises qui doivent le faire, c'est d'ouvrir leurs portes aux étudiants de façon beaucoup plus large pour qu'ils aient une perception au cours de leurs études de domaines dont ils ne sont pas familiers. Il faut que l'on gagne cela. La partie est là. En ouvrant les entreprises à cette obligation morale d'exposer des étudiants à des domaines qu'ils connaissent mal, on va gagner la partie. C'est vrai aussi pour les professeurs, mais c'est un autre sujet, beaucoup plus vaste, pourtant très important. Il n'y a pas le temps de le traiter ici, mais j'ai des convictions profondes à ce sujet.



Hervé Biaisser

JEAN-DOMINIQUE SENARD



INTERVENTION D'UN GRAND TÉMOIN « ACADEMIQUE »

■ **Peter Todd**
directeur général d'HEC Paris

J'ai commis la grande erreur d'intervenir juste après Jean-Dominique Senard. Je vais essayer quand même de partager avec vous mes idées sur les Alumni. Pour les personnes ici qui me connaissent, ce n'est probablement pas une grande surprise, je pose la question : qu'est-ce que les Alumni peuvent faire pour nos écoles, dans notre développement et pour notre avenir ? Pour le faire évidemment il faut susciter leur engagement.

Je vais essayer de vous dire comment y arriver, à partir d'une réflexion sur mon expérience dans d'autres pays, notamment en Amérique du Nord. Je vais briser quelques tabous.

Quand je suis arrivé en France, il y a presque trois ans maintenant, j'ai reçu de tous mes nouveaux amis pleins de conseils sur des différences culturelles qui existent entre la France et le Canada, la France et le monde anglo-saxon. Tout le monde m'a dit de ne pas trop parler de business.

J'ai dit : OK... c'est difficile, mais OK. Je vais être prudent ! Selon les personnes devant qui je parle, il m'arrive de prononcer le mot excellence. Je sais qu'avec mes amis de la Conférence des grandes écoles, on peut parler d'excellence, il n'y a pas de problème. On m'a surtout conseillé de ne jamais parler d'argent. J'ai dit OK, en tant que directeur d'école, je n'ai rien à dire.

Aujourd'hui vous m'avez demandé de réfléchir à cette idée des Alumni au cœur de nos écoles et j'ai décidé de franchir la ligne rouge, d'assumer auprès de vous le rôle de « loud North Ame-

rican ». Je vais un être un « loud Canadian » aujourd'hui et parler d'excellence et de financement.

Trois choses sont essentielles, pour comprendre le rôle capital que les Alumni doivent jouer dans l'avenir.

L'Alumni est la marque de l'école

Nos Alumni incarnent l'image de notre école. On a vu ce sondage qui a parlé de ce que font les associations dans les écoles : les Alumni font rayonner la marque. Ce sont les Alumni qui nourrissent l'image, la marque de chaque institution. Une marque spécifique pour chaque école, qui permet de faire vivre une mission, les valeurs propres de chaque école. J'irai même un peu plus loin, je vais peut-être être provocateur, mais je vais le dire : l'Alumni est la marque de l'école.

Au-delà des cas individuels, la puissance du réseau d'Alumni dans son ensemble nous dit quelque chose de fondamental sur chaque école : ses forces, sa capacité d'influence, son impact sur la société, son prestige évidemment. Et d'une manière tout aussi incarnée, le réseau Alumni constitue la marque de qualité de chaque école. Lorsque les uns et les autres, nous voulons illustrer la puissance de notre école, que fait-on ? On évoque souvent en premier lieu la réussite professionnelle de ses Alumni les plus célèbres. C'est une évidence.

Cette correspondance constante entre la puissance des Alumni et la puissance de l'institution dans son ensemble, c'est un aspect



Peter Todd

qui est plus important en France qu'aux États-Unis. Quand je m'adresse à des gens qui viennent de Grandes écoles, il ne se passe pas une minute avant qu'on ne me dise : et toi, tu as fait quelle école ? Cette idée de savoir de quelle école on vient, à quel réseau on appartient, c'est très important. L'école fait la personne. Et la personne en tant qu'Alumni fait l'école, sa marque et sa réputation.

L'Alumni incarne la marque. La mission d'ambassadeur que peuvent jouer ses anciens, de-

vient déterminante pour la réputation d'une école. Leur engagement est essentiel pour son avenir.

Prenons un cas pratique : celui de Jean-Dominique Senard, un grand patron exemplaire et ancien élève d'HEC.

L'allégorie du grand capitaine d'industrie, à la tête d'une grande marque mondiale, cette idée qu'il représente l'internationalisation d'une école comme HEC est très importante. Michelin est une grande marque mondiale qui, Jean-Dominique Senard l'a évoqué très fortement, attache aussi de l'importance à ses racines françaises et auvergnates. Pour HEC aussi, ses racines sont importantes et contribuent à son rayonnement international.

Je suis entouré par de nombreux Jean-Dominique Senard

Jean-Dominique se présente en défenseur de l'entreprise mais aussi de la société au sens large. Comment susciter les « servants leaders », les personnes qui vont contribuer ? Pour moi, Jean-Dominique est exactement cela : l'incarnation de la marque de l'école. Comment utilise-t-on cette marque ? Moi, en tant que « dean » d'HEC, je suis entouré par de nombreux Jean-Dominique, même si chacun d'entre eux est unique. Vous avez les vôtres aussi dans vos écoles, vous avez vos ambassadeurs, des personnes très performantes attachées à leur école.

Récemment HEC a été classé au 3^e rang mondial dans le classement du Times Higher Education. Nous étions très fiers d'être juste derrière Harvard et Stanford. Je parle d'HEC parce que c'est ce que je connais le mieux mais si on regarde les Grandes écoles, en France, on voit la puissance des grands réseaux.

Qu'est-ce que l'on trouve ? On trouve l'École Polytechnique, Mines ParisTech, l'ENA, Sciences Po, CentraleSupélec. On a plus de 8 Grandes écoles qui sont dans le top 100 mondial pour la puissance du réseau des Alumni. On a donc une force pour soutenir nos écoles. Comment capitaliser encore plus sur ce formidable avantage d'être une Grande école française ?

Après 3 ans passés à la tête d'HEC, je constate la force du réseau et l'engagement des Alumni, notamment de haut niveau, auprès de l'école et des étudiants. Nos Alumni possèdent en outre la fierté d'appartenance. Mais je suis convaincu qu'il nous manque un devoir d'engagement plus global des Alumni pour accompagner le développement de nos écoles.

Est-ce que c'est pareil en Amérique du Nord ? Je réponds oui et non. Les Alumni aux USA, au Canada, ne sont pas forcément plus puissants en termes d'influence, de capacités financières que les Alumni français. Mais ils sont davantage engagés dans les destinées de leurs écoles. Ils sont plus nombreux à être adhérents.

En Amérique du Nord les Alumni soutiennent leurs écoles. L'université de McGill de Montréal, où j'ai été doyen pendant presque 10 ans est une grande université de rang mondial. Beaucoup d'étudiants français choisissent McGill. Pourquoi cette notoriété mondiale ? Je pense que c'est surtout grâce au réseau d'Alumni. On compte parmi les diplômés de McGill 9 prix Nobel, 3 premiers ministres du Canada, le gouverneur actuel du Canada, le président de l'université de Stanford et celui de Cambridge et des personnalités des ONG, par exemple le président de médecins sans frontières, qui est diplômé de McGill.

McGill a essayé de capitaliser sur cette marque d'Alumni, sur cet engagement, pour financer l'université. McGill était la 2^e université au Canada à faire une campagne de 1 milliard de dollars. L'université a développé une façon innovante de se connecter avec les Alumni, que de plus en plus d'universités en Amérique du Nord utilisent.

McGill a mobilisé 4 500 donateurs en 24 heures

Il s'agit de campagnes sur 24 heures. En mars dernier, l'édition 2018 de cette campagne à McGill, a permis de lever 2 millions de dollars en 24 heures. Le montant n'est pas très important ! Ce qui est important, c'est qu'ils ont mobilisé 4 500 donateurs en 24 heures. 4 500 personnes ont fait un don. Par comparaison, à HEC, où l'on pense qu'on fait partie des leaders en France, on a à peu près 2 500 donateurs par an. Vous voyez la différence. C'est pourquoi on doit apprendre à procéder un peu différemment.

Prenons un autre exemple, celui de l'université de Houston, au Texas, où j'ai été pendant 5 ans. C'est une université publique dans une ville qui possède un fort recrutement local, mais avec une partie très importante des étudiants qui sont la première génération à avoir accès à une formation universitaire. C'est une université dont la fonction première est de jouer à fond sur la dimension d'ascenseur social. À première vue cette diversité sociale, ce recrutement local, ne devrait pas constituer un levier très favorable pour l'engagement, et pour le « fundraising » mais pourtant ils sont aussi en train de réaliser une campagne de 1 milliard de dollars. Ils ont autour de 130 000 donateurs, soit la moitié de leur réseau d'Alumni. Et 90 000 donateurs

ont donné pour la première fois. C'est cela le pouvoir du réseau ! C'est le pouvoir de vraiment intégrer, impliquer le réseau. Pour vous donner une comparaison, à HEC, on a mobilisé dans toute notre histoire 20 % de nos Alumni pour qu'ils fassent un don dans notre école, et nous sommes certainement parmi les leaders en France.

Ce qu'ils ont réussi, à Houston, c'est de créer quelque chose de viral avec leurs anciens, qui participent en grand nombre. Ce n'est pas le montant qui compte, c'est l'engagement des Alumni. Quand j'étais à Houston, le plus grand don que nous avons eu à l'université c'était 40 millions de dollars. C'était en une fois, par un Alumni de Harvard. J'ai trouvé ça très bien. Il a fait ce don parce qu'il a créé et développé, au Texas, à Houston, une compagnie d'investissement mutuel. Il a eu 2 500 salariés dans son siège, dont une

grande partie étaient des Alumni de notre école. Il voulait soutenir notre réseau d'Alumni à cause de cela. Ce type d'engagement est très important.

Un autre exemple, celui de l'université de Virginie, une des plus anciennes universités publiques où les amphithéâtres résonnent un peu parce que l'université a été fondée par Thomas Jefferson, le 3^e président des États-Unis, auteur de la déclaration d'indépendance, grand ami de la France. Il a fondé cette université dans un esprit de tradition et de confrérie.

Une de ses traditions est la réunion de week-end, au cours duquel les Alumni reviennent sur le campus et se réunissent. Que font-ils ? La fête évidemment ! Ils reviennent tous les 5 ans et restent connectés avec leur école et notamment, aux États-Unis, avec leur équipe de football.

À l'occasion de l'édition 2017, l'université de Virginie a levé 64 millions de dollars en un week-end

Grâce à cette idée, la promotion de 1997, qui a fêté ses 20 ans, a offert 25 millions de dollars à l'école.

La dernière campagne de l'université de Virginie a levé 4 milliards de dollars. C'est une université publique de 20 000 étudiants. Vous pouvez imaginer le niveau d'engagement requis des Alumni pour atteindre ce montant.

En France, dans un contexte où les besoins en financement sont un enjeu crucial pour chacune de nos écoles, je suis persuadé que nous possédons toutes les capacités encore inexploitées en termes de financement via les Alumni. Si les réseaux nord-américains sont plus nombreux, dans les Grandes écoles françaises, avec notre petite taille, nous





Jean-Dominique Senard et Peter Todd

sommes beaucoup plus proches de nos étudiants et avec une qualité de relation très forte avec le réseau des anciens.

Small is beautiful

Un dernier exemple pour illustrer cette idée, "small is beautiful". Beaucoup d'experts dans le monde des Alumni et du fundraising observent comme une étude de cas extraordinaire l'université de Princeton. Petite taille, 8 000 étudiants, un budget annuel de 1,9 milliards de dollars, soit 240 000 \$ par étudiant. Mais Princeton dispose de 22 milliards de dollars de réserve : c'est le plus important fonds de réserve par étudiants dans le monde entier. L'université de Princeton a 92 000 Alumni. 25 % reviennent tous les ans pour un week-end sur le campus. 90 % de ces Alumni sont donateurs !

Vu de France, HEC est riche. Nous avons environ 30 000 € par étudiant. Plus de la moitié de ce budget est issu du fundraising réalisé auprès des Alumni. Mais un étudiant en bachelor à Princeton paye des frais de scolarité de 47 000 \$ par an, donc environ 3 fois ce que paye un étudiant

d'HEC. Cela représente plus de 340 millions de dollars par an pour l'école. On peut dire avec cela que Princeton est une de ces écoles américaines pour les riches. Mais Princeton est une école qui mobilise chaque année un budget pour les bourses de 277 millions de dollars. 100 % des étudiants qui avaient besoin d'une aide financière l'ont obtenue. Plus de 60 % des étudiants de Princeton sont boursiers. À HEC, nous sommes fiers d'être à 18 %.

Chaque personne qui possède le niveau académique requis pour être admis à Princeton peut y aller

La bourse moyenne à Princeton c'est 50 000 \$. Ce qui signifie que chaque personne qui possède le niveau académique requis pour être admis à Princeton peut y aller sans contrainte de revenus. Les étudiants boursiers profitent de conditions d'enseignement exceptionnel, j'ai des collègues directeurs d'école ici, on aimerait avoir le ratio étudiants/profs de Princeton, 5 étudiants par professeur. À HEC, c'est 25 étudiants par professeur.

Et quels professeurs ! Il y a 26 prix Nobel parmi les professeurs de Princeton qui est une marque d'enseignement supérieur mondialement reconnu, qui possède un réseau d'Alumni exceptionnel très attachés à leur établissement. L'investissement de ce réseau, permet de financer l'excellence académique et garantit une politique d'ouverture sociale.

Tous ces exemples sont à méditer : on doit se demander ce qui peut arriver avec un engagement plus fort de nos Alumni. Pas simplement pour aller plus loin dans l'excellence, même si c'est évidemment important, mais aussi pour aller plus loin dans l'ouverture sociale de nos écoles. Cette ouverture, je pense, est essentielle pour trouver en France les talents dont Jean-Dominique nous a parlé. L'engagement de nos Alumni, ce n'est pas uniquement une question de millions ou de milliards, mais c'est ce que l'on peut faire avec l'engagement des Alumni. Ce n'est pas simplement améliorer l'excellence de nos écoles, pas simplement assurer l'accès à nos écoles, mais c'est se battre pour la compétitivité et la position de la France dans le monde entier.

Voici quel est l'avenir de notre travail, ensemble, avec nos Alumni.

PETER TODD



LES ALUMNI, SECRÉTAIRES D'EXAMEN DES ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP

■ Dominique Gillot

présidente du CNCPH, ancienne sénatrice du Val-d'Oise

■ Anne-Lucie Wack

— Beaucoup d'entre vous connaissent déjà Dominique Gillot, qui nous accompagne depuis plusieurs années. Ancienne sénatrice, elle a beaucoup relayé nos propositions dans le monde politique et la société civile. Elle nous a ouvert les portes du palais du Luxembourg lorsque nous avons présenté les propositions de la CGE, en vue de la présidentielle 2017.

Et je voulais souligner en particulier l'action de Dominique sur le sujet du handicap dans la sphère de l'enseignement supérieur.



Dominique Gillot

■ Julien Monnet

directeur général de Tadeo*

Je suis moi-même sourd profond de naissance. Je suis passé comme beaucoup de personnes sourdes en France et dans le monde par le labyrinthe de l'accessibilité, que ce soit à l'école, au collège, au lycée, et bien sûr dans l'enseignement supérieur.

Lire sur les lèvres pour une personne sourde est un vrai combat. Le côté positif est que cela génère des compétences. Les personnes handicapées au sens large développent cette compétence de savoir contourner les obstacles. C'est une compétence souvent appréciée dans le milieu professionnel. Le numérique apporte des innovations. Aujourd'hui, sur les écrans de chaque côté de la salle, vous avez la transcription de la parole, pour les personnes sourdes et malentendantes qui ont besoin de sous-titrage en direct.

Vous avez également de la vidéo interprétation en langue des signes française (LSF) pour les personnes sourdes qui s'expriment par cette langue. Nous avons des transpositeurs et des traducteurs sur l'ensemble du territoire ce qui permet de rendre accessible ce colloque de la CGE. Cela donne une idée de ce qui est possible dans le quotidien professionnel, mais également personnel quand il s'agit de pouvoir appeler une banque, un médecin, une mairie. Nous répondons à tous ces besoins grâce à la technologie que nous avons créée.

Tadeo a créé une nouvelle offre qui est dédiée à l'accessibilité des cursus de l'enseignement supérieur aux personnes sourdes et malentendantes. Il s'agit de transcrire l'ensemble des cours théoriques, qui sont proposés à un public comportant des étudiants sourds ou malentendants. Grâce à l'initiative d'une étudiante, Camille, nous venons de terminer une expérimentation avec un établissement lyonnais, qui a pu bénéficier de la transcription pour 80 % de ses cours théoriques.

■ **Dominique Gillot**

— Merci Madame la présidente. Nous avons cheminé ensemble, au moment de la loi sur l'enseignement supérieur et de la recherche, où j'avais insisté pour que les Grandes écoles soit reconnues dans le réseau de l'enseignement supérieur, ce qui n'était pas toujours évident au ministère à l'époque.

Les choses se sont améliorées. J'ai toujours beaucoup de plaisir à répondre à votre invitation, cela permet cette hybridation, ce mélange des expériences. Quand je suis arrivée, j'entendais justement Jean-Dominique Senard qui expliquait cette nécessité.

J'ai entendu des choses qui m'ont réjouie : il a dit que la formation de nos étudiants, diplômés français était excellente, que cela se savait à l'étranger, dans les recrutements dans les grandes entreprises.

Le thème de votre colloque est en rapport avec la volonté de tisser des réseaux. J'ai participé aux côtés de Laurent Fabius à la création du réseau France Alumni qui permettaient à de jeunes étrangers ayant un diplôme français de devenir des ambassadeurs de l'enseignement supérieur français à l'étranger. Il est important de réactiver ce réseau pour aller plus loin et rendre visible la qualité de l'enseignement supérieur français et la capacité de ces jeunes diplômés à s'associer pour développer des initiatives internationales qui servent la science et l'entreprise.

J'étais aussi très contente d'entendre Julien Monnet qui a fait la démonstration que l'on peut avoir une forme de déficience et, en la surmontant, développer des compétences qui sont extrêmement utiles à l'entreprise et à la société. C'est un des enjeux que je porte aujourd'hui : faire la promotion du handicap.

Mais le sujet aujourd'hui concerne l'accompagnement par les Alumni des étudiants handicapés lors du passage de leurs examens et concours.

👉 **Pourquoi ce projet ?**

Les étudiants qui ont un handicap peuvent bénéficier d'un accompagnement. La CGE a beaucoup travaillé sur ce sujet et a développé une charte qui a fait son chemin et qui irrigue aujourd'hui toutes les écoles. Elle rappelle cette exigence de faire une place aux étudiants qui vivent avec un handicap, en leur permettant de suivre des études de qualité pour développer leurs compétences.

Certains étudiants ont besoin, pour passer leur concours ou examen, de bénéficier d'un secrétariat d'examen qui accompagne l'étudiant dans son épreuve écrite ou orale.

Au-delà de la satisfaction que l'on peut imaginer de l'étudiante et de l'équipe pédagogique, il y a une vraie satisfaction partagée avec l'établissement puisque cette accessibilité a pu être réalisée grâce à un véritable cadrage budgétaire et organisationnel qui a rendu la mise en place aisée.

Je reste à votre disposition pour accompagner tous les établissements dans cette voie.

Et bien sûr je voudrais terminer aussi sur une note d'espoir : je constate que Camille est une personne qui s'exprime, elle signale qu'elle a un problème d'accessibilité. Au lieu de rester dans son coin, elle en parle, ce qui n'était pas forcément évident il y a 20 ans. Il y a un vrai changement de mentalité aujourd'hui. Je suis fier de pouvoir proposer une solution qui permette à tous ces étudiants d'exprimer leurs compétences et d'avoir une vision de l'avenir.

** Tadeo a réalisé en direct la transcription de toutes les interventions du colloque et la prise de note qui a permis la rédaction des actes*



Julien Monnet

La règle, rappelée par une circulaire du mois de décembre 2011, est que le secrétaire d'examen ait au moins le même niveau de connaissance que l'étudiant, ou supérieur, pour que l'accompagnement soit de qualité et ne se fasse pas au détriment de l'étudiant handicapé, l'accompagnement ne doit pas non plus être en sa faveur. Il faut qu'il y ait une forme d'impartialité qui soit garantie comme pour tous les autres étudiants.

Les banques d'examen et les Grandes écoles peinent à fournir les personnes (professeurs, étudiants) qui pourraient devenir secrétaires d'examens.

Une idée a été proposée par deux jeunes qui représentent notamment la CGE au conseil national consultatif des personnes handicapées que j'ai l'honneur de présider. Nous voulons les soutenir dans cette démarche.

Ce projet innovant et solidaire consiste à faire appel aux Alumni de vos écoles, employés dans les entreprises, pour qu'ils acceptent de devenir, un temps, secrétaire d'examen.

Pour que les Alumni acceptent de le faire, il faut que les entreprises soient encouragées et libèrent leur salarié une journée dans l'année professionnelle.

Un mécanisme d'allègement de charges et d'incitation financière sociale des entreprises peut être mis en place. Il a été décrété il y a maintenant une quinzaine d'années que chaque salarié donnerait un jour de salaire, le lundi de Pentecôte, cette mesure est appliquée diversement en fonction des accords d'entreprise.

C'est un projet qui est bien construit et réfléchi, équilibré du point de vue économique et très dynamique du point de vue so-

cial. Si on parvient à faire aboutir ce projet que nous sommes plusieurs à soutenir, il permettra de diffuser, au-delà des écoles, l'idée de la compétence des étudiants avec handicap, qui auront été soutenus par des salariés. Ce sera un nouveau contact parmi d'autres entre les étudiants, les diplômés handicapés et le monde de l'entreprise.

C'est comme ça que nous parviendrons à construire la société inclusive qui est une des ambitions du Président de la République.

DANS LA SALLE



Un participant

— Qui faut-il contacter ?

■ Dominique Gillot

— Les personnes à contacter sont Xavier Quernin, responsable du groupe de travail handicap de la CGE et Stéphanie Lefèvre, chargée de mission (stephanie.lefevre@cge.asso.fr).

■ Xavier Quernin et Stéphanie Lefèvre

— L'idée c'est de réussir à inscrire cette mesure, qui concerne beaucoup de ministères, dans le droit du travail. Plus nous aurons de soutien, plus on aura de chance de faire avancer le sujet.

■ Dominique Gillot

— Il ne faut pas attendre l'accord de tous les ministères. Si l'un d'eux est d'accord, il faut avancer. Je pense que l'enseignement supérieur va nous soutenir. Après, on s'adressera à l'agriculture. Il ne faut pas vouloir quelque chose de parfait tout de suite, il faut ouvrir des brèches.



CULTURE OU ORGANISATION?

PERSPECTIVE COMPARÉE SUR LES RELATIONS ALUMNI ET LES LEVÉES DE FONDS DANS LES ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS.

Gilles Bousquet

Professor and Chair / Senior Advisor to the President of the UW System for International Economic Development, UW-Madison (USA), ancien doyen¹

A quoi tient le succès des relations Alumni et des levées de fonds des universités américaines. La Fondation de l'UW à Madison a transféré plus de 270 millions \$ en 2017 aux composantes du campus ! Un tel apport paraît inimaginable en Europe. Et pourtant.

Les relations Alumni font appel en premier lieu à une collaboration étroite entre l'université – ses leaders à tous les niveaux, mais aussi des enseignants-chercheurs – les Alumni/nae et un groupe de professionnels très performants qui aiguisent sans cesse leurs compétences. L'association professionnelle de référence en la matière est CASE, *the Council for Advancement and Support of Education*, présente également en Europe, en Asie et en Amérique Latine.

Les professionnels des relations Alumni et des levées de fonds ont également affiné des *Key Performance Indicators*, ou *KPIs* qui permettent de travailler de manière stratégique et concrète. L'engagement du président de l'institution et son soutien actif sont indispensables à la réussite. La communication institutionnelle doit alors prendre le relais². Le travail de relations avec les Alumni se fait sur le long terme et nécessite un investissement pluriannuel, en premier lieu au niveau du personnel. La mise en place au niveau présidentiel, mais aussi au niveau des doyens et directeurs d'unités des "*advisory boards*" rassemblant des anciens au profil professionnel

"remarquable" est un apport multiforme qui approfondie l'engagement d'ensemble et prépare les phases ultérieures.

Les professionnels des levées de fonds font usage d'indicateurs chiffrés très pertinents : valeur totale des fonds levés ; montant moyen des dons ; nombre et montants des sollicitations ; nombre de donateurs "qualifiés", à savoir donateurs susceptibles de faire un don conséquent. Les KPIs ne manquent pas (ex. CASE : rapport Ross Case de 2018, résultats des levées dans l'ES UK : "*Excellence in support for UK HE*"), qui comprend une section entière consacrée aux "*key indicators*" ainsi *the Association of Fundraising Professionals*. Ces indicateurs sont de vrais outils de mesure quant à l'évolution d'une initiative de relations Alumni et de levées de fonds.

Pour terminer, il faut revenir sur un autre "fondamental" : la culture américaine des dons n'est pas transposable en France et que l'on rêve un peu quant aux éventuels contributions financières des Alumni français".

Rien n'est moins sûr.

A travailler avec les Alumni des universités françaises, on s'aperçoit alors que l'expérience étudiante est quelque chose dont ils disent reconnaître l'importance. Pour l'instant, ce rapport personnel, intellectuel et académique à leur institution de formation est latent (la situation est différente pour les Grandes écoles, bien entendu). Les rencontres Alumni



Gilles Bousquet

permettent toutefois de mettre à jour ce rapport avec *l'alma mater* et de lui donner voix.

C'est donc une question de volonté, d'organisation et de temps (long-terme) pour que nos établissements français puissent bénéficier de l'apport multiforme de milliers d'Alumni. Grâce à une réflexion sur les bonnes pratiques internationales et à la mise en commun des expériences françaises, il est possible d'accélérer ce processus.

1. L'intégralité de l'intervention vidéo est disponible sur la chaîne YouTube de la CGE

2. Source: *La Lettre d'AMU*, n.55. https://dircom.univ-amu.fr/public_content/lettre-damu

TABLE RONDE

« JE T'AIME MOI NON PLUS ! »

L'école a-t-elle besoin de ses Alumni et réciproquement ?

Intervenants :

- **Grégory Barrère**
responsable représentation du BNEI
- **Marie-Christine Huau**
présidente d'Agro ParisTech Alumni
- **Benoît Legait**
ex-directeur général de l'École des Mines de Paris, président de la fondation Mines ParisTech
- **Xavier Michel**
administrateur de CASE Europe

Animatrice :

- **Julie Joly**
directrice du CFJ



Julie Joly

■ Julie Joly

— Nous avons la lourde tâche de réconcilier l'école, l'association des Alumni et la fondation. Si vous êtes si nombreux ici aujourd'hui c'est d'abord parce qu'on a eu des intervenants passionnants ce matin, mais aussi parce que nous avons besoin d'exemples concrets. En France on est en retard : il y a des besoins urgents de financement pour les écoles, des besoins de relations plus fortes entre les anciens, les étudiants, les entreprises. On ne sait pas très bien comment s'y prendre. Les français sont mal à l'aise avec l'idée de créer des réseaux.

Personnellement, j'ai fait une école de commerce, HEC. J'ai bénéficié de la force d'un réseau qui ne m'a pas servi à grand-chose puisque j'ai été journaliste pendant 15 ans. C'est seulement maintenant que je mesure à quel point ce réseau est important. Il me sert tous les jours à créer des accords passionnants pour l'école.

Au CFJ nous avons un problème crucial. Nous sommes une petite école qui refuse les réseaux, avec des Alumni qui écrivent contre et qui n'ont pas d'argent à donner. Pour nous, c'est extrêmement compliqué malgré notre ancienneté !

C'est pourquoi j'ai été ravie de rencontrer les participants pour préparer cette table ronde. J'ai appris beaucoup de choses. Je voudrais commencer par les laisser se présenter et nous dire pourquoi ce sujet des Alumni les concerne directement.

■ Benoît Legait

— Je suis Benoît Legait, président de la fondation Mine ParisTech et

vice-président des anciens élèves de l'école, Mine ParisTech Alumni.

■ Xavier Michel

— Je suis Xavier Michel. J'ai été jusqu'en 2012, directeur général de l'École Polytechnique et j'ai été amené à solliciter les anciens pour la première campagne de levée de fonds.

Aujourd'hui j'ai des activités de conseil en Afrique pour l'aide au développement. Je vois le sujet de l'ouverture vers le secteur économique, des relations avec les anciens élèves commencer à prendre forme avec toutes les questions émergentes.

Je suis également membre du CA de CASE Europe, une association qui promeut l'association d'une démarche stratégique menée par l'établissement avec ce qui relève de la relation avec les étudiants. CASE Europe permet de voir ce qui se fait d'intéressant ailleurs qu'en France.

■ Grégory Barrère

— Je m'appelle Grégory Barrère, président du BNEI, organisation qui fédère au niveau national les bureaux des élèves des écoles d'ingénieur. Je donnerai le point de vue des étudiants sur les Alumni, les associations et les fondations.

■ Marie-Christine Huau

— Je suis Marie-Christine Huau, présidente de l'association Agro ParisTech Alumni. Je travaille dans une grande entreprise où je côtoie tous les jours des anciens élèves de Grandes écoles. On voit l'influence des réseaux et l'interaction avec les écoles. Je participe également à la transformation et au changement du modèle de Paris Saclay.

QUESTION

Julie Joly

— Pourquoi faut-il aujourd'hui réformer la relation entre l'école, les Alumni et la fondation ? Pour faire quoi, au service de qui ?

Benoît Legait

— Il faut les changer et les faire évoluer mais il y a des liens très étroits entre ces différentes entités qui ont chacune leur structure propre, leurs valeurs. Pour MinesParisTech, le directeur de l'école est au CA de la fondation. Je suis vice-président du Conseil des Alumni. Les Alumni ont un représentant au CA de l'école. Le rôle de la fondation est identifié, c'est de servir l'école, pour essayer de piloter la stratégie de l'école, nous sommes au service de la stratégie de l'école.

QUESTION

Julie Joly

— Les Alumni aussi sont au service de l'école ?

Benoît Legait

— Oui, ils donnent leur avis via le CA et d'autres instances. Nous avons tous pour but le succès de l'école.

QUESTION

Julie Joly

— Et est-ce que l'école est d'une certaine manière au service des anciens ?

Benoît Legait

— Sa vocation numéro un est naturellement de former des étudiants, de faire en sorte qu'ils deviennent des managers techniques de haut niveau pour servir l'industrie. Le but ultime est de servir le monde socio-économique, dans lequel travaillent les Alumni.

QUESTION

Julie Joly

— Parlez-nous de votre fondation.

Benoît Legait

— La fondation a été créée en 1947, juste après la guerre. L'objet social de la fondation est assez original : participer à la reconstruction de l'industrie nationale. Après les dons initiaux des fondateurs qui ont été très réels, la fondation a vécu une nouvelle vie grâce à la loi Tepas de 1986. Les déductions fiscales notamment de l'ISF ont été très porteuses pour la fondation mais cette loi était aussi l'occasion de déclencher du mécénat d'entreprise.

La formation Mines ParisTech, c'est 4 millions d'euros par an. Les 3/4 viennent d'entreprises. Les anciens sont peu nombreux mais généreux. Leurs dons progressent de 10 à 15 % par an.

La disparition de l'ISF va réduire le montant des dons des particuliers.

Du côté des entreprises, c'est le financement de chaires d'ESR qui se développe. Nous en gérons une quinzaine. Les anciens servent de porte d'entrée dans les entreprises.

C'est toujours un peu difficile pour un ancien de favoriser son école. Il y a un problème d'éthique qui se pose. Il préfère souvent être un intermédiaire, transmettre le dossier, se contenter d'être la porte d'entrée.

QUESTION

Julie Joly

— Xavier Michel, que faudrait-il à votre avis changer en France notamment en comparant avec la culture anglo-saxonne évoquée ce matin. Qu'est-ce qui pose problème en France ?

Xavier Michel

— Je vais commencer par l'Afrique. Je constate que la relation avec les anciens est un outil formidable pour transformer l'établissement et l'aider à s'ouvrir vers l'extérieur, vers le secteur économique.

C'est un vecteur de transformation très utilisé en France. L'éco-



système des anciens peut apporter énormément à l'école. Les aider à diversifier leurs apports pour que chaque ancien puisse trouver sa façon propre de s'investir au profit de l'école.

Attirer les jeunes anciens

Julie Joly

— J'ai en tête l'étude de ce matin qui montrait que l'adhérent des anciens, en majorité, était plutôt au-dessus de 50 ans. Ces Alumni séniors apportent une veille intéressante sur les métiers mais parfois, ils peuvent être déconnectés des fonctions émergentes pour les jeunes diplômés. Comment faire pour attirer les jeunes anciens, les inciter à s'engager ?

■ Grégory Barrère

— Il est important de souligner que l'engagement dépend de l'âge. C'est dans les 10 premières années après la sortie de l'école que les Alumni ont le lien le plus proche avec les étudiants. Les Alumni plus âgés, quant à eux, ont plus de recul et apportent autre chose. L'intérêt est de pouvoir jouer sur ce lien entre élèves représentant l'école, et ceux qui viennent de sortir.

QUESTION Julie Joly

— Quelles sont les solutions mises en place ? J'ai été impressionnée par l'idée des week-ends en école qui réunissent beaucoup d'étudiants, les anniversaires, les galas, les fêtes. Il y a cependant d'autres manières de créer ce lien et cet engagement.

■ Grégory Barrère

— Pour que les élèves trouvent un sens à leur investissement, il faut jouer sur les événements qui rapprochent les anciens des élèves. On a cité les galas, événements de cohésion, à une fréquence qui peut être variable. Cela recrée du lien.

Il faut créer des initiatives, des projets qui parlent aux élèves, via les associations de l'école, les projets humanitaires ou de vie étudiante.

QUESTION Julie Joly

— Marie-Christine, après l'école, comment fait-on pour aller chercher des adhérents à l'association ?

■ Marie-Christine Huau

— C'est une vaste question. Cela consiste à se dire, quand on est étudiant, que demain on sera un ancien. Et, si l'on est un ancien, se souvenir qu'on a été étudiant. Souvent on l'oublie, dans une approche très franco-française, une approche en silo.

L'école, l'élève et l'Alumni sont liés à vie, qu'ils le veulent ou non. La valeur contributive de l'ancien sur son parcours professionnel et dans sa vie, son employabilité, font la valeur du diplôme. Et par ricochet, la valeur éducative de l'école, celle de son diplôme, vont assurer l'attractivité et la pérennité de l'école. Les deux sont intimement liés. Quand on a choisi une école, ensuite on y est lié toute sa vie. Il faut décloisonner. Le dialogue doit s'instaurer avant la sortie. Les anciens doivent savoir que leur crédibilité tient à la valeur de l'école et de ses élèves d'aujourd'hui.

QUESTION Julie Joly

— Pour avoir le point de vue des étudiants, qu'est-ce qu'ils attendent des anciens, de l'école, des fondations ? Vous avez fait un travail là-dessus.

Alumni dès le premier jour

■ Grégory Barrère

— Je souhaite faire une transition avec ce qui a été dit sur l'idée d'imbrication entre les élèves dans les écoles et les Alumni. Il faut se poser la question de l'identité de l'Alumni. Est-ce qu'un élève devient Alumni à sa sortie de l'école où en y entrant ?

C'est une question que les écoles et les associations se sont posées. Elles font en sorte que l'élève, dès sa première année, soit inclus dans le réseau, et pas seulement à sa sortie. On le voit aussi dans certaines formes d'associations d'anciens, qui ouvrent des portes, non seulement à des anciens élèves de l'école, mais aussi, ce qui se voit de plus en plus dans les universités à l'étranger, aux conjoints, aux parents des élèves ou des anciens étudiants, pour créer une communauté.

■ Julie Joly

— C'est « Alumni & Friends », ce que disait tout à l'heure Gilles Bousquet de l'Université du Wisconsin.

■ Grégory Barrère

— Pour revenir au travail effectué au BNEI, les élèves sont très pragmatiques. Quand on pose la question : avez-vous besoin des Alumni, que peuvent-ils vous apporter ? Les réponses sont : observer des parcours professionnels, observer des métiers, des retours d'expérience.

QUESTION Julie Joly

— Un rôle de veille pour les étudiants ? Une veille stratégique ?

■ Grégory Barrère

— Exactement. Avoir des re-



Xavier Michel

tours, que signifie sortir de l'école et avoir une carrière.

■ **Julie Joly**

— Se rassurer aussi.

■ **Grégory Barrère**

— Non seulement se rassurer dans le métier mais aussi dans l'image de marque de l'école.



Julie Joly

— Benoît Legait, les étudiants ont-ils conscience des besoins financiers de l'école ?

■ **Benoît Legait**

— Pas toujours. J'en vois beaucoup qui sourient, la question du financement est souvent technique...



Julie Joly

— Peter Todd a dit, on n'a pas le droit, dans une école en France, de parler d'argent. Comment expliquer la façon dont une école se développe, se construit, à quel point elle a besoin de l'engagement de ses anciens, de ses étudiants, y compris financièrement ?

■ **Benoît Legait**

— La perception des élèves entrants sur la question de financement va s'accroître parce que les droits de scolarité sont en progression assez forte. Je ne parle pas de celles qui relèvent du ministère de l'ESR, mais de celles qui relèvent des ministères techniques, comme les écoles de ParisTech, où l'on atteint 3 000 à 4 000 €.

Il est sain, que l'élève ne soit pas seulement usager, mais aussi quelqu'un qui perçoive la valeur de la formation qui lui est délivrée. C'est une formation qui coûte très cher, qui engage beaucoup d'enseignants chercheurs dont c'est la vie à 100 %, et qui excellent dans leur domaine. Il faut que l'élève en perçoive la valeur. Le mécénat est quelque chose de récent. Ça date de 10/15 ans. Les élèves et les anciens sont de plus en plus associés au financement des écoles.

Cette situation va transformer les écoles et leur façon de fonctionner. Les écoles publiques sont dans un système de fonctionnement public. Mais beaucoup vont évoluer vers un mode beaucoup plus... je n'oserais pas dire à l'américaine, mais à l'anglo-saxonne.



Julie Joly

— Marie-Christine Huau, est-ce qu'il y a des projets qui donnent plus de sens au don ?

■ **Marie-Christine Huau**

— On parle du financement de l'école, mais il ne faut pas oublier le financement et la durabilité de l'association des anciens.

Il faut repenser le contrat moral école/élèves/anciens, cela me paraît important.

La fondation AgroParisTech aide les projets de jeune entrepreneur. La fondation joue le rôle de co-investisseur pour soutenir l'école.

Il faut aussi repenser le modèle économique des associations d'anciens. Dans les 10 premières années, l'étudiant qui est devenu Alumni ne cotise pas, car il ne perçoit pas le retour sur investissement.



Julie Joly

— Xavier Michel, parlez-nous de la campagne de levée de fonds de la fondation de l'École Polytechnique.

■ **Xavier Michel**

— Les premiers à réagir ont été ceux qui sont exposés au système anglo-saxon dans les universités américaines et qui reçoivent un e-mail tous les 3 mois pour leur demander de donner. Et qui donnent !

Il a fallu prendre un peu de temps pour les convaincre. Une fois qu'ils ont perçu l'enjeu, ils nous ont dit l'École Polytechnique comptait bien plus pour eux que les établissements qu'ils ont fréquentés après et ils ont donné. A partir du moment où les étudiants payent, on a un levier



Benoît Legait

extrêmement important pour solliciter des anciens, au niveau de la fondation. Quelle que soit la façon dont la fondation utilise l'argent, que ce soit pour de l'aide aux étudiants, pour recruter des enseignants, pour la recherche, globalement c'est une aide pour la qualité de la formation. Les sujets de recrutement d'étudiants internationaux sont extrêmement porteurs pour solliciter les anciens. Ils se disent : oui, c'est bien que l'école s'ouvre à l'international, je suis prêt à financer parce que mon entreprise, ou moi-même avons eu des relations avec tel ou tel pays, je vais soutenir cela. Je vais soutenir des étudiants pour qui je sais que le coût de scolarité est difficile. Je donne pour que l'école finance ces bourses.

Lever le tabou de l'argent



Julie Joly

— On a décidé de lever complètement le tabou de l'argent. Vous avez parlé je crois Benoît Legait du fait que la promotion, dès son arrivée à l'école se cotisait pour faire un don à la fondation, pour aider des élèves boursiers

ou pour donner des bourses d'études à l'étranger. Est-ce bien cela ?

■ **Benoît Legait**

— Cela se fait aux Mines, mais je crois que l'X le fait aussi. On appelle cela des « Class gifts ». Les élèves d'une promotion se cotisent, mais ce sont des petits dons.



■ **Julie Joly**

— Je voudrais revenir sur la gouvernance. Comment gouverne-t-on une fondation, une association ? Comment organise-t-on la relation entre l'école, l'association, la fondation ? Est-ce que les étudiants devraient être représentés dans les instances, et comment ?

■ **Grégory Barrère**

— Les élèves trouvent souvent les anciens élèves plus légitimes dans la gouvernance de l'école que les personnes externes.



■ **Julie Joly**

— Ça ne crée pas justement un silo ? Ça ne risque pas de renfermer l'école ?



Marie-Christine Huau

■ **Grégory Barrère**

— C'est justement le rôle des anciens de se projeter. Quand ils reviennent dans la gouvernance de l'école, c'est pour contribuer à ouvrir l'école. Je ne pense pas que le fait d'avoir beaucoup d'ancien contribue à renfermer l'école. En ce qui concerne les associations d'anciens, on retrouve ce lien intergénérationnel. Il ne faut pas laisser la gouvernance d'une association seulement aux jeunes qui viennent de sortir, ni seulement aux personnes qui sont sorties il y a longtemps. Il faut une complémentarité sur la vision des besoins des élèves, sur le recul, sur l'international.

■ **Marie-Christine Huau**

— Au niveau associatif, on veille à avoir une représentativité large intergénérationnelle, en termes d'expérience de parcours, et également une représentativité ouverte à la direction de l'école et aux élèves. À cela s'ajoutent une ou deux personnes qualifiées en fonction des thématiques et des ordres du jour.



■ **Julie Joly**

— Et tout le monde est bénévole ?

■ **Marie-Christine Huau**

— Et tout le monde est bénévole. Ça c'est le nerf de la guerre. Il faut trouver des engagements de bénévoles à la gouvernance.



■ **Julie Joly**

— La fondation, c'est les anciens ou l'école ?

■ **Marie-Christine Huau**

— C'est la représentativité des deux. Dans le modèle de Saclay, nous avons demandé d'avoir un siège légitime à la gouvernance du nouvel ensemble, en expliquant que c'était le lien avec l'employabilité, le monde environnant professionnel public ou privé. Cela a été très bien accepté, même si des questions subsistent sur les droits de vote. Mais on voit qu'un cap a été



Grégory Barrère

passé. Il n'y a pas d'isolement. Ce n'est pas : les scientifiques parlent aux scientifiques, les professeurs aux professeurs. Il y a cette volonté indispensable d'ouverture dans le monde dans lequel vit et évolue l'école. Il y a une représentativité qui intègre des personnalités internationales : des anglo-saxons, des personnes qualifiées qui viennent d'Australie ou de Chine... c'est un très bon signe qui est donné.



■ **Julie Joly**

— Avant de passer à la salle, Xavier Michel, vous avez peut-être des questions, des remarques à ajouter sur ce sujet de la gouvernance ?

■ **Xavier Michel**

— Chaque école a une histoire différente avec des anciens qui sont organisés de façon différente. Les associations d'anciens ont mal vécu une décision de l'État français, de cesser la déductibilité des cotisations. Je crois que c'est au moment de la loi Tepa. A ce moment-là se sont créées des fondations, souvent vues comme des concurrents. On peut légitimement se poser la question : faut-il une fondation, puisqu'un établissement d'enseignement supérieur peut bénéficier de la déduction fiscale. Mais

la fondation rassure le donateur, notamment pour les établissements publics. On se souvient tous de l'épisode de la réserve et de la façon dont l'État prend dans les réserves des établissements public.

Il y a souvent des trios école, association et fondation, avec des participations croisées dans des CA et il faut que les trois tra-

vailent vraiment ensemble. Non seulement au niveau des CA sur les principes, mais derrière en termes d'efficacité, de coût de fonctionnement. Ils ont beaucoup de données à partager. Notamment tout ce qui est base de données des élèves et des anciens élèves.

■ **Benoît Legait**

— Pour les différentes écoles,

je pense d'abord que le gros atout, c'est que les fondations ne sont pas concurrentes. Nous nous adressons à nos anciens. Je soumetts une proposition à la CGE : les fondations œuvrent en faveur du bénévolat, mais comment intéresser les anciens aux actions de l'école et des fondations ? Echangeons les bonnes pratiques et les idées.

DANS LA SALLE

■ **Jean-Louis Lebrun, Alumni Arts et Métiers**

— Au niveau de la gouvernance, il y a quelques années, 3 ou 4 ans, le ministère de l'Enseignement supérieur avait mis en exergue la trop grande part des Alumni dans les CA des écoles, ce qui a conduit à des modifications de statuts.

■ **Julie Joly**

— C'est intéressant, il faut réussir à les impliquer, les engager, sans refermer l'école sur elle-même.

■ **Marie-Christine Huau**

La représentativité va de pair avec un devoir moral, qui doit s'interdire l'ingérence. Il doit y avoir une co-construction, un vrai dialogue.

C'est vraiment cela qui est le socle de la durabilité de l'ensemble. Une fois que nous avons cela, toutes les portes sont ouvertes. Par le dialogue et la co-construction, on se respecte et on arrive à suivre la même direction.

■ **Un participant**

— Je suis membre d'AgroParisTech Alumni qui elle-même adhère à la fédération uni agro qui regroupe les Alumni de toutes les écoles d'agronomie de France.

Depuis les années 70 – 80, le nombre d'élèves des écoles d'ingénieur a explosé, mais le nombre d'Alumni adhérant à des associations diminue !



■ **Eve-Lise Blanc-Deleuze, présidente de l'ISC Paris Alumni**

— Pour une école ou une association qui souhaiterait créer une fondation, quel est l'investissement initial en termes de salaire et en termes de personnes ? Et le délai pour le retour sur investissement ?

■ **Benoît Legait**

— Si j'avais un conseil à donner, ce serait de commencer sous la forme de fondations abritées pour éviter des frais de structure excessive. Il y a une règle aussi que pour créer une fondation reconnue d'utilité publique, il faut un fonds de dotation d'au moins un million d'euros.

Sur le plan juridique, il est préférable de s'adosser à une fondation amie. Vous êtes les bienvenus à la fondation Mines ParisTech si vous le souhaitez.



■ **Hélène Tauzin, institut international de management du Cnam et vice présidente de la fédération**

— Pour rebondir sur ce qu'a dit Monsieur Senard ce matin, pourrait-t-il y avoir une feuille de route nationale des Alumni ?

■ **Xavier Michel**

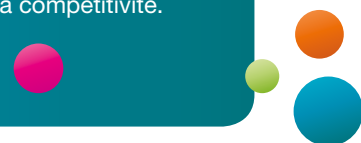
— L'idée est séduisante. Très honnêtement, aurait-on tenu ce colloque il y a 10 ans en France ? Je pense que non. Vous pouvez tous constater que collectivement, nous avons mûri sur le sujet.

Quand je discute avec les britanniques, j'ai tendance à leur dire : vous levez des centaines de millions de dollars facilement ! Ils me disent : pas du tout ! En 85, notre niveau de collecte de fonds, de sollicitations des anciens élèves, était de l'ordre de la cinquantaine de millions de livres par an, Oxford et Cambridge inclus. Nous avons pris exemple sur les américains pour développer notre savoir-faire.

En Grande-Bretagne, pendant 10 ans, le gouvernement britannique a encouragé les dons, les collectes de fonds, qui étaient jusqu'à un plafond de un ou deux millions de livres. Ceci a fortement aidé à développer la collecte de fonds. L'année dernière, ils ont levé plus d'un milliard de livres, tous établissements d'enseignement confondus.

■ **Marie-Christine Huau**

— Je me tourne vers la présidente. Il y a un défi que nous n'avons pas abordé. Je pense qu'il y a une force nationale des Grandes écoles, comme actuellement il y a le pacte des entreprises, des PME, le nouveau pacte économique. Je pense qu'une vraie feuille de route du rôle des Grandes écoles en France et à l'international pourrait être une vraie force économique dans la compétitivité.



PAUSE





TALENT & CAREERS WITH IMPACT

AMBER WIGMORE ÁLVAREZ PH.D., *Executive Director Talent & Careers - IE Madrid*

— Je m'appelle Amber, je suis la directrice du service Talent & Careers d'IE. Je suis désolée de ne pas pouvoir parler en français... nous continuerons en anglais, s'il vous plaît.

I wanted to take advantage and talk about what we do at IE. We are based in Madrid, Spain. I lead the department for Talent & Careers for 5 schools.

My role is our students employability. Consistently, we have been amongst the top break schools and thus a lot of pressure in the area of talent and careerists.

So, my role is students employability, as well as alumni. We have 60,000 alumni in more than 120 countries around the world. Our students coming now on campus have 126 different nationalities

and they want to work everywhere in the world.

So we have a large international focus at IE. And I will talk a little bit about that. Our number one mission is our students employability, but we work with all students from day 1. In addition to our alumni. Alumni have a life-long career service which is wonderful for them, but it is also a challenge, as each year we have more than 1,000 new alumni and our resources do not always grow in correlation to the growth of the institution.

So we are always looking to leverage the resources that we have. And I'm going to talk about the international perspective and our international offices.

So just as a bit of an overview, our institution is a bit unique in the sense that we have programs that start and finish every month of the year. So, we have the hiring agenda, the students finishing every month. We welcome companies on campus any point in the year based on their hiring needs. All different formats. We do more than 24 different town forms each year, sector specific, geographic specific. I have a team of 37 individuals, talents and careers, based in Madrid. We also have our international offices that are helping to support us.

I always say that in Talent & Careers, I do not want to take the responsibility of our department, but it is important that we are orchestrating the overall community at IE. Our global alumni relations department, our genes, our president and faculty are nearly 1,000 faculty that are working on companies as well and can help us open doors.

Part of my role is to orchestrate the different areas and help everyone to help us open doors in these companies.

Now here's an example: every year, there's an organization called Universum. Universum does a survey of more than 200,000 business schools and engineering students around the world and they identify what are the top 50 most attractive companies for business schools and engineering students around the world.

These are the top 50 most attractive and I'm proud to say we work with every one of these companies that comes to IE to hire our students. Now the challenge is: how do we extend these relations to working with these companies on a global basis?

A global footprint

Those are the expectations of our students and those are the expectations of our alumni, our 60,000 alumni, 20,000 of which are active in Careers and they consistently ask us to help them to secure new opportunities.

So for any of you who know IE, you might know that we have a large geographical footprint when it comes to international offices, we have local representation office here in Paris, and this is where we have our Department of international development divided into key regions. You can see here we have 29 international offices around the world. We say that 22 of those are like our Paris office which is a representation office. I will show you just a moment what this offices do. We have an additional 7 offices which we consider now hubs.



Amber Wigmore Álvarez Ph.D.

Those hubs have a talent and careers and alumni director in the local office. So, we have these resources in New York City, Mexico, Colombia, Dubai, Germany, China, and India. We have a person who is our director of talent and careers in alumni engagement. And what they are doing is student recruitment in these offices and Talent & Careers alumni engagement and institutional relations.

International development offices

I have also always said that recruiting is very much based on geographical proximity. It is very important that we are local and we are on the ground. Engaging continuously with our alumni, engaging with our blended students who perhaps are doing an executive program, executive MBA and they are still located in the current markets.

In engaging with the overall business environments landscape. Getting them to keep IE at the top of their mind. So, we consider these international development offices as an extension of our department. And in the international development offices I include the 360° office because you can get a sense of the activity they are doing.

The recruitment of students is very much in line with talent and careers, it is important that they are recruiting students who will then be ambassadors for us.

The admissions of the students, and we are always doing joint activities with the admissions department, to ensure that the talent and careers such as they are giving is realistic expectations for our students. They are not getting false expectations.

Whenever possible we engage alumni in these special days and open days and these interviews for the careers expect on a global basis. We are enacting talent

forms in different parts of the world and we are always visiting companies and work with more than 4,000 companies to hire.

We manage on a yearly basis 7,000 job opportunities for our students and our alumni.

Both talent and careers and alumni, we reports into the area of external relations. We are separate departments, but we work very closely. We cosponsor events jointly, such as global alumni weekends in different parts of the world and these always have an important careers focus.

We consider that careers are the most strategic and relative structure in the institution and at the same time, the alumni are fundamental because it depends on them to help us to open doors in certain companies. There are also complaints if they recruit their students based on the number of alumni who are working for the company and not on the performance of those alumni.

So this is something important. Very transparently, I want to be very transparent in everything I present and I believe strongly in sharing and we work closely with a number of partners academic institutions. We even have what we call reciprocal career services and we do this in Paris, I'm sorry in France, and our students have joint career services and we are open to many institutions. Approximately 20 academic institutions around the world from a reciprocal basis, free of charge.

The students can use our career services and those of partner academic institutions. Again this is very important because in all likelihood, schools and France will have more opportunities than we will and vice versa for your students, your alumni looking to work in Spain, logically would have more opportunities.

So we believe strongly in further developing relations on a reciprocal basis. We are planning the hiring of a new global director for

external relations, adding new hires. What's been working very well are the resources in the international offices, so the strategy will be to add a new careers director to the international offices in at least one office per year.

A restructuring of certain teams, such as our international MBA which is one of our flagship programs with 700 students so they now have specific international MBA careers team, 9 individuals, dedicated only to them.

Career ambassadors program. We use current students who come from certain companies organizations and can help us to open doors in those companies, are now working side-by-side alongside my team.

Recruiting formats

Very open to virtual talent forums, virtual career fairs, for companies where it's not worth their while to travel to Madrid to hire, we do virtual hiring formats. And we are currently doing this with a group of American universities, together we are sharing the cost, sharing the organization and planning of a virtual career fair.

Mentoring platforms. Consistently, our students ask us to be put in contact with alumni. It is a service they most value. We are piloting a new platform called "People growth". "People growth" will help connect alumni with current students for mentoring purposes.

And finally one thing that is working extremely well for us with regards to alumni was our international alumni advisory board of select group of VIP alumni, and we established a career group as a task force.

We meet with them on a monthly basis, through conference calls, we brought them on campuses and we really listened and are always listening to students and alumni, specifically with the

select group of the VIP advisory board, that was instrumental in implementing new initiatives that we have for the department.

So in conclusion, before we open up to questions, our vision is to be a reference, for our students of course who we need to help find jobs and help identify oppor-

tunities in line with the career aspirations and with their expectations and their profiles, but at the same time we need to be a reference for our other key stakeholders, which are the companies and organizations.

If it weren't for the companies and organizations, we would not be a

career center. The main challenge is how do we continue to be the reference for those stakeholders, the students, the alumni stakeholders, and the companies and organizations, and not just in a local Spanish environment but on a global basis for every day. More and more nationalities are

DANS LA SALLE



Un participant

— So, thank you for your presentation. Just a question. If I understand properly, IE has 29 office around the world but what is your financial model and how many people are you paying there? How are you evaluating that on a financial point of view?

■ Amber Wigmore

— That is a very good question. So we have in these 29 international offices, which I put back up here. We have 170 people. In the international development department around the world. These offices are all IE employees. We start very small so when we open a new office like our latest offices in Cape Town, South Africa, this office tends to start with one or 2 individuals.

Almost always they are IE alumni. We are a complex organization and it is important that they are able to relate and advocate and talk about who we are as an institution. Our international development offices make it look easy, but we have been doing this for probably about 15 years now. The international offices, starting in Latin America.

The main mission was identifying leads to recruit new students. But we quickly realized we had these experts on the

ground who are always there, they are the face of IE and so it is important, to use them per se for careers purposes. And they have been very instrumental because it is the same people that are in contact with the prospective students and meet with companies to talk about our executive education, our company programs. So often they are in contact with human resources director.

At the same time, at the offices do alumni relations. So, all these pieces work very well together. They are in contact with the alumni who are our brand ambassadors, they are in contact with the companies who can also hire our student. I am not the person to talk about the financial model. I make it sound very easy. It starts quite small and when we decide to open and which new offices to open, different departments are consulted.

It is often Talent & Careers as well. It is not just looking at an office where we can recruit a lot of students, but it should also be a market where there is a certain amount of demand for our alumni to go back to that market.

So for example: the most recent office where we added a careers resource was Germany. It was supposed to be

last year in London, but because of Brexit, we postponed that. It was London because we recruited a lot of students from the UK but this is our international aspect I would say is something that sets us apart from many institutions. Just to clarify: They are not campuses around the world, they are representation offices. But we do have certain blended programs that have rotations in different countries.

For example we have a dual degree executive MBA with IE Brown University in Providence, in the United States. When our students rotate they do go to certain other campuses of our partner schools. So, hopefully that answers your question. Okay?



Un participant

— Thank you. For the alumni is it free of charge or does he pay for the service?

■ Amber Wigmore

— When our students join, they pay a fee to the IE foundation. That covers their alumni status in the Association for 2 years following graduation. So for the first 2 years, and in the taste of Talent & Careers there are certain services that are free of charge lifelong. Access to the reporter, to the resources, to most events, for the 2 years following gradua-

coming on campus and coming to our schools, which probably happens to you now, not only to stay and work in Spain or Europe or France, but to eventually go back to their countries of origin or other international markets with international mobility.

We are now a destination school.

It is very important with everything we do to be that reference for the students, the alumni, and the organizations.

tion they continue having one-on-one career advising with anyone from the team.

It is following the 2 years after graduation, the only service they would no longer have would be one-on-one career advising. If they wish to have one-on-one career advising, they can join our alumni Association which is not a large fee and comes with a series of other benefits.

That would allow them to continue having one-on-one career advising access. But, if they do not join more than 2 years after, they still have access to the resources to events, to the network which is one of our most valuable things, the 60,000 alumni and is just the one-on-one career advising they would not have.



Un participant

— What kind of tool do you use to make sure you meet the needs of the companies?

■ Amber Wigmore

— That is our number one mission: identifying and understanding the needs of the companies. So every year in the world economic forum, they publish the list of the most top 10 most required demanding skills.

I always look at that list every year. What are the top 10 skills that they would be looking for in 2020? In the future jobs re-

port. I make sure that our deans have that and we put that into the academic programming to ensure our students are as competitive as possible.

We are always listening to the companies from company surveys, our companies come on campus every day, we have more than 230 events. Off-campus company events all year long. Yesterday, we had all day a talent forum on big data in business analytics. Today is the talent forum for executive search firms, headhunters.

I do a lot of client relations. I'm always asking them, and I most value their answer, I want to know when our students are doing well and performing well in the processes. And what is it that they are lacking? It was one year they were weaker in the interview skills. So now we have invested a lot in additional mock interview training, mock interview platforms such as interview screen, so our students are practicing from day one. And we reflect it in the education component.

So in our MBA program, every Wednesday, no class and every Wednesday is career fitness. A full day career education bringing companies and speaker panels, looking at new resources, doing mock interviews.

So what we are doing is really looking into the companies and if we are not finding the talent within our own institution, we will open that opportunity up to one of our partner schools. And that has been very interesting. Initially people were afraid that we would lose business in the future but they continue coming back to us. But the truth is, we have with our 5 schools, 6,000 current students from undergraduate all the way to executive, we must always fulfill the needs of the companies.

And also because we have our 60,000 alumni. So we have technological platform that we use where we can do targeting proactive searches. So, when a bank comes and says we need an alumni who has experience in a block chain technology, we can search in our database almost like headhunters, and we can approach those alumni.

So even passive alumni who are not looking for work, we have them on our radar and we identify the talents and we put in the hands of the companies. Because our number one mission is a company satisfaction and their continuity with us in the future. Thank you very much !

AMBER WIGMORE ALVAREZ PH.D.



BATTLE ASSOCIATION AUTONOME VS DÉPARTEMENT INTÉGRÉ

Intervenants :

- **Marc Ventre**
président d'IESF
- **Federico Pasin**
secrétaire général
d'HEC Montréal

Modérateur :

- **Théo Habermusch**
directeur de la rédaction et
directeur général de News
Tank Higher Ed & Research



Théo Habermusch

QUESTION

Théo Habermusch

— Piloter les relations Alumni, c'est un enjeu pour les établissements, une des problématiques récurrentes est la relation entre l'établissement et son association d'Alumni. Faut-il qu'il s'agisse d'une association autonome ou d'un département intégré ? Nous allons traverser l'Atlantique pour parler du cas d'HEC Montréal qui a fait le choix d'intégrer les activités Alumni.

■ **Federico Pasin**

— Oui il y a 10 ans, nous avons fait le choix de passer d'un système externe à un système interne. C'est un système hybride, parce que l'école paie tous les employés, mais dans lequel les associations sont conservées. Elles conseillent l'école dans ses orientations et activités. On a créé une fondation à qui on a donné beaucoup de pouvoir. L'école paie les employés qui collectent de l'argent mais c'est le conseil d'administration qui décide de l'utilisation de cet argent. Et dans ce conseil, il y a plusieurs Alumni.

L'école doit présenter ses projets et c'est la fondation qui décide d'investir cet argent. Je fais un lien avec la question précédente, comment faire pour avoir des adhérents ? HEC Montréal a choisi de ne plus en avoir.

QUESTION

Théo Habermusch

— Ça crée moins de problèmes !

■ **Federico Pasin**

— Il faut se poser la question : à quoi servent les adhérents et quels sont les objectifs de l'école ? On avait une association au service de ses adhérents.

L'école en prenant la facture se tourne vers toute sa communauté et demande : qu'allez-vous faire pour nous aider à exceller, à mieux servir notre communauté ?

Nos activités, au lieu d'être des tournois de golf ou des Bingo, sont des conférences sur l'IA parce que l'école a obtenu une chaire et veut se mettre en valeur. Ce sont des activités stratégiques, des retrouvailles pour se reconnecter avec des gens qui n'étaient pas adhérents et qui veulent redécouvrir leur école. Ça change complètement la dynamique !

Au cours des cinq dernières années, on a obtenu entre 10 et 25 millions par année

Pour réussir cela, il faut être informé. Il faut savoir qui a des gros revenus, quels sont leurs centres d'intérêt, leurs donner des nouvelles de l'école. Au lieu d'être concentré sur l'adhérent : va-t-il nous quitter ? Que faire pour être capable de payer nos employés à la fin de l'année ? L'école investit pour mieux servir sa communauté.

Nous sommes ravis de ce changement. C'est l'école qui organise dorénavant des activités et l'association nous conseille.

Lors de la remise des bourses, on présente l'étudiant méritant au donateur. Ça fait un monde de différence.

Pour les grands donateurs, on édite des rapports personnalisés : merci, voilà ce qu'on a fait ; et l'étudiant est en maîtrise et voici sa lettre de remerciement.

QUESTION

Théo Habermusch

— Marc Ventre, vous représentez une fédération d'associations d'Alumni. Que vous inspire cette expérience, vous qui connaissez aussi le système anglo-saxon puisque vous êtes passé par le MIT et que vous êtes Alumni d'une association intégrée.

■ Marc Ventre

— L'IESF qui fête ses 170 ans cette année, regroupe toutes les associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieur en France. Ça représente une population d'1 million d'Alumni, c'est quand même un chiffre considérable.

L'une de nos activités, c'est que ce million d'ingénieurs se retrouve dans un répertoire accessible à tout le monde. Vous tapez le nom et le prénom et vous avez le diplôme et l'année du diplôme de la personne correspondante. L'avantage, c'est ouvert à tout le monde, cela ne fait pas double emploi par rapport à ce que font les associations car elles vont plus loin en fournissant les coordonnées et la carrière professionnelle.

Nous assurons la promotion des métiers des ingénieurs. Dans les collèges et lycées, nous rencontrons chaque année 30 000 collégiens et lycéens et nous insistons pour que les jeunes filles embrassent cette carrière.

QUESTION

Théo Habermusch

— Est-ce que les associations que vous fédérez tendent à être intégrées aux écoles ? Quelle tendance voyez-vous ?

■ Marc Ventre

Une association doit-elle être intégrée, dépendante ou garder son indépendance par rapport à l'école ?

Comme vous l'avez dit, en tant qu'Alumni d'une école française et d'une université américaine, je participe aux deux, j'allais dire qu'il

n'y a pas de grandes différences, sauf que du côté MIT, on n'arrête pas de me demander de l'argent !

QUESTION

Théo Habermusch

— Les Français n'en demandent pas assez.

■ Marc Ventre

— En venant ici j'ai reçu un mail me disant : l'année fiscale américaine se termine le 30 juin, il est temps de penser à faire un don. À mon avis, les deux systèmes fonctionnent bien quand tout va bien.

Ce à quoi il faut s'attacher c'est que le triptyque école, association, fondation marche la main dans la main. Et pour cela, il faut qu'il y ait déjà une affinité entre les responsables mais il faut aussi une gouvernance adaptée, une gouvernance qui soit partagée, croisée, président de l'association et membre du conseil de l'école, et inversement, et même chose auprès de la fondation. Pour CentraleSupélec, c'est exactement le cas. Hervé Biausser est dans la salle, il peut en témoigner.

Je peux citer un exemple qu'on a vécu dans le monde Centralien dans les années 80. À l'occasion du renouvellement du mandat d'un directeur, excellent directeur, la communauté et l'école voulait qu'il puisse continuer son action. Il s'est trouvé que le ministre de l'époque avait d'autres idées en tête et voulait imposer son propre candidat qui avait probablement ses qualités. Mais ce que nous voulions, c'est qu'il y ait une continuité dans l'action et qu'elle soit menée jusqu'au bout.

Il y a eu de nombreuses réunions avec le ministre. Et cela s'est résolu quand l'association a pris les choses en main et organisé un rassemblement de 1 800 anciens. Le ministre a fini par céder. Le fait que l'association était indépendante a crédibilisé

cette action qui n'aurait pas eu le même poids si l'association avait été dans l'école.

QUESTION

Théo Habermusch

— Federico Pasin, quelle gouvernance avez-vous mise en place à HEC Montréal pour que ce ne soit pas vu comme une reprise en main ?

■ Federico Pasin

— Je suis très sensible à ce qui vient d'être mentionné. Il faut que l'association soit indépendante. Quand on a décidé de reprendre certaines activités de l'association, on a simplement décidé qu'il n'y aurait plus de cotisation, plus d'employés. On leur a dit : dorénavant vous êtes des bénévoles qui conseillez l'école, qui vous prononcez sur des éléments importants de la vie de l'école.

De façon parallèle, on a créé une fondation qui décide à quoi sera employé l'argent. Cela rassure les Alumni de savoir que l'argent ne servira pas à des primes pour des membres de la direction mais à des bourses pour les étudiants ou à des projets majeurs, comme ce projet de nouveau campus au centre-ville de Montréal.

Nous avons tous le même objectif : que faire pour aider l'école à croître, à être plus ambitieuse, à bien remplir son mandat ?

QUESTION

Théo Habermusch

— Tous vos élèves sont membres de droit ? Est-ce que cela a conduit à augmenter les frais d'inscription ou bien avez-vous mis en place à périmètre constant l'organisation qui prend en charge les Alumni en interne ?

■ Federico Pasin

Réunir des employés de la fondation et de l'association avec certains employés de l'école a amené des synergies et également mis fin à beaucoup de confusion.

Avant, nos diplômés recevaient des newsletters de l'association.

La fondation envoyait également des courriels et l'école aussi. Les diplômés étaient déroutés et la fondation s'entendait dire : j'ai déjà donné. On a supprimé cette confusion en parlant d'une seule voix.

Dorénavant, on donne beaucoup de nouvelles, et on demande rarement de l'argent. J'ai beaucoup aimé la remarque de Peter Todd tout à l'heure : « c'est quand on demande des conseils que l'on reçoit de l'argent ». On informe les gens, et là ils veulent nous aider et nous appuyer en sachant que nous avons besoin de cette fondation pour exceller.

■ Marc Ventre

— Je reviens sur le triptyque école, fondation et association. Elles ont chacun leur rôle. Il est important que ce soit bien défini avec une gouvernance croisée.

L'École Centrale a résolu le problème des appels de fonds. Les appels de l'école, de la fondation et de l'association se font de manière coordonnée.

Cela étant, on demande quand même un don qui va à la fondation et une cotisation qui va à l'association. Mais la solution ne paraît pas très compliquée pour qu'il n'y ait qu'un seul don, avec une partie qui irait à l'association et une partie à la fondation.

On parle beaucoup de ce système association intégrée ou pas. Pour les associations d'Alumni, ce n'est pas le plus important. Leur problème, c'est de survivre. La plupart des associations font face à une diminution lente, mais constante du nombre d'adhérents.

Les jeunes qui arrivent sont dans l'esprit donnant-donnant, retour sur investissement : je donne la cotisation mais qu'est-ce que j'ai en face ? Il y a aussi la compétition par rapport aux réseaux sociaux. C'est là-dessus qu'il faut travailler. Qu'est-ce qu'une association d'Alumni du XXI^e siècle ? En numéro 1, cela fera plaisir aux écoles, c'est de promouvoir la marque en France et à l'étranger. En 2, c'est témoigner des valeurs : convivialité entraide, respect des différences. En 3, créer du lien au sein de l'association. C'est le fameux réseau qui est la base de l'existence de l'association d'anciens. Il doit être entretenu, il doit y avoir des traditions et des rites qui font que ce réseau se réunit et vit. En 4, développer et entretenir un esprit communautaire. En 5, développer les marques de reconnaissance envers l'école. Là, on revient sur les dons de temps et/ou d'argent. Développer des services pour les étudiants, tout ce qui est prêt

d'honneur, prêt pour le stage à l'étranger, aide au logement, tutorat individuel, aide à la création d'entreprise, c'est une forte demande des jeunes aujourd'hui.

En ce qui nous concerne, à l'IESF, le sujet de fond n'est pas de savoir si l'association peut être intégrée dans l'école ou pas, mais ce qu'il faut qu'on fasse pour qu'elle survive au XXI^e siècle.

■ La notion d'adhérents limite

■ Federico Pasin

— On s'entend sur certaines choses, mais il y a un endroit où on s'accroche : pour moi, la notion d'adhérents limite. On décide qu'il y a deux groupes, les adhérents, et les autres, alors que l'on doit être ouvert et traiter tous les Alumni comme une grande famille.

Certains Alumni n'adhèrent pas parce qu'ils ont des dettes. Si vous les excluez pendant 15 ou 20 ans, comment reviendront-ils dans cette famille ?

Tous les Alumni font partie de la famille. Même quand vous avez moins d'argent ou moins de temps. Et quand vous venez une fois tous les 2 ans, ça fait plaisir de se retrouver. Un jour, quand vous voudrez, quand vous pourrez, vous aurez plaisir à redonner à ceux qui suivent.



Marc ventre, Federico Pasin

BATTLE RÉSEAUX D'ALUMNI ET RÉSEAUX SOCIAUX : RIVALITÉ OU COMPLÉMENTARITÉ ?

Intervenants :

- **Manuel Canévet**
Consultant stratégie
& communication -
Universités et Grandes
école
- **Jean-François Fiorina**
directeur adjoint de GEM

Modérateur :

- **Théo Habermusch**
directeur de la rédaction et
directeur général de News
Tank Higher Ed & Research



Théo Habermusch

Saviez-vous quelle école envoie le plus de diplômés chez Chanel, chez LVMH ? Je n'ai pas accès aux études universelles, mais c'est magique. On a épluché LinkedIn, tout y est. L'ESSEC avait 492 employés chez LVMH, c'était un classement LinkedIn, Manuel Canévet vous êtes consultant. C'était une analyse de toutes les données possibles sur LinkedIn en open.

On va voir si tous les éléments dont on a parlé sont utiles aux établissements, et s'ils sont concurrents. Pour en discuter avec vous, Jean-François Fiorina, directeur adjoint de GEM.

La question est tout simplement : LinkedIn, futur concurrent des écoles ?

■ Jean-François Fiorina

J'avais écrit que ce seraient nos concurrents, LinkedIn également. Tout simplement parce que nous sommes, nous écoles de management, au centre de la relation entre les étudiants et les entreprises.

De plus en plus, nos étudiants, sont recrutés sans avoir candidaté. Les entreprises, plutôt que d'analyser des milliers de CV avec des algorithmes, vont chercher des profils particuliers sur le réseau.

Nous étions au milieu de cette relation mais on s'aperçoit qu'avec LinkedIn, les étudiants peuvent se passer de nous et les entreprises aussi.

Et il y a un deuxième élément qui est concurrent, c'est tout simplement la possibilité de proposer des formations adaptées. En

fonction de mes compétences, on me propose des programmes de formation plus ou moins rapides.

C'est une tendance qui va se développer dans les années à venir et LinkedIn pourra vraiment par la suite proposer tout type de modules de formation, et dans tous les domaines, simples modules certifiants, voire diplômants, et c'est là où on aura peut-être un rôle à jouer. Il y aura une complémentarité entre ce réseau et les écoles.



Théo Habermusch

— Manuel Canévet, finalement c'est assez facile de trouver des choses très précises sans outil supplémentaire. Faut-il que les établissements se méfient ?

■ Manuel Canévet

— Peut-être, ils ont énormément de données. Leur base de données ce sont les profils que l'on remplit tous volontairement. C'est une grosse différence avec les outils et des écoles et des universités, car généralement, il faut aller chercher la donnée. Ça a été une tâche des écoles pendant longtemps. Aujourd'hui beaucoup de données sont accessibles gratuitement. Mais elles ne sont pas forcément fiables. C'est le revers de la médaille.

Je vais expliquer l'historique de LinkedIn avec l'enseignement supérieur. Le réseau LinkedIn a besoin de vous ! Il a besoin des établissements, il a besoin des étudiants. Pourquoi ? La matière première, c'est le CV, le profil. La promesse aux entreprises est la suivante : on a perpétuellement à jour une base de données de



seniors, mais aussi de nouveaux diplômés, et on vous permet d'y avoir accès pour sourcer des profils. Pour cela, LinkedIn doit avoir la nouvelle promotion de diplômés et fait un effort vers les individus et les établissements.

■ Jean-François Fiorina

— Dans nos classes, quasiment la totalité des promos sont inscrites. En prépa, 2/3 des étudiants ont un profil.

Du côté des écoles on peut se servir de LinkedIn pour de la prospection et sourcer nos candidats. On a différents programmes à Grenoble, à tout âge de la vie, on peut faire de la promotion et de la publicité.

Pour ce qui est de la relation avec les élèves, puisque tous se sont inscrits, c'est plus facile de communiquer avec eux par Facebook que par mail. Au moins on est sûr d'avoir une réponse. Cela permet aussi l'échange avec les collaborateurs et les vacataires. J'ai 1 225 collaborateurs ou personnes travaillant avec GEM qui sont sur le réseau LinkedIn.

On a également la relation avec les entreprises, pour la prospection et le développement. Nous avons un peu plus de 34 000 Alumni inscrit sur ce réseau.

Nous avons donc un système à 360° avec énormément d'applications. D'autres encore vont se développer dans les années à venir, comme l'aspect marque employeur parce que nous recrutons. La difficulté, c'est que nous n'avons pas d'interlocuteur sur le réseau LinkedIn pour avoir une discussion à propos de tout cela. Autre élément : le blocage des contacts à 30 000, pénalise et limite le développement.



Théo Habermusch

— Manuel, vous travaillez avec le réseau LinkedIn, vous ne le représentez pas mais vous pouvez nous aider à comprendre.

■ Manuel Canévet

— C'est à la fois simple et com-

pliqué. Il ne se positionne pas comme prestataire de l'enseignement supérieur. L'intérêt, c'est la base de données d'étudiants. Le rapport à l'enseignement supérieur a évolué ces dernières années, ils ont cherché une relation avec vous. Leur cœur de métier, c'est la diffusion d'offres d'emploi, et de permettre à chacun d'exposer son CV. C'était le cœur du réseau.

Les fonctionnalités se sont considérablement développées et ça va aller en croissant, parce qu'ils ont été rachetés par Microsoft, vont apparaître des interactions entre les produits Microsoft et le réseau LinkedIn.

Le rapport aux établissements n'est pas simple parce qu'à la fois l'outil peut paraître gratuit, on a accès à des données, aux Alumni, mais ils ont un business model légèrement différent des autres réseaux, ils vendent de la publicité et de la mise en relation. Pour entrer en contact direct par mails avec des gens sur LinkedIn, il faut avoir un compte Premium payant. C'est une différence importante avec Facebook ou Twitter. Ils ont toute une gamme de produits qui ne sont pas nécessairement des publicités classiques, mais qui permettent aussi la mise en relation ou la vente de formation en envoyant des mails à des profils ciblés sur la plate-forme.

Ce qui est plus compliqué, c'est de les considérer comme un outil, un prestataire, et d'avoir de leur part des conseils au-delà du développement.

Ils avaient tenté il y a quelques années, de produire des classements d'école et d'université. En s'appuyant sur les données en leur possession, ils croisaient les diplômes et analysaient les reçus ou non reçus aux offres d'emploi. Ça permettait d'avoir des statistiques assez précises sur la puissance d'un diplôme pour



Manuel Canévet

l'insertion professionnelle. Mais le classement a été arrêté... Ils se sont repositionnés il y a à peu près un an et demi sur l'aide au premier emploi.



Théo Habermusch

— Les écoles gardent la maîtrise des outils de type CRM et plateforme de communication, ce sont des choses qu'il faut conserver, sur lesquels il faut investir ?

■ Jean-François Fiorina

— Oui. Il faut trouver notre valeur ajoutée pour nos étudiants. Cela consiste à optimiser leur profil sur LinkedIn, à faire en sorte que l'étudiant en permanence puisse se mettre en avant, à travailler sur son employabilité, à l'aider à identifier ses compétences, à lui apprendre à être visible et avoir une e-réputation.



Théo Habermusch

— Quels efforts faut-il faire dans les établissements, quels changements d'approche pour optimiser le positionnement finalement ?

■ Manuel Canévet

— Mon conseil : il faut être cynique. L'outil est très puissant, je pense qu'il a mis à mal les outils

maison que certains avaient développés pour rester en contact avec leurs Alumni. Aujourd'hui vouloir être sur ce terrain-là est peine perdue. LinkedIn écrase toute velléité.

Mais Jean-François a tout à fait raison. Il va falloir aller chercher la valeur ajoutée là où elle est, et notamment l'expérience vécue au sein de l'établissement, l'accompagnement et tout cela que LinkedIn ne peut pas apporter. Cela reste des relations numériques à distance, ce n'est pas aussi fort que des relations qui peuvent se nouer dans le cadre de l'établissement.

Conserver la donnée dans les établissements pour assurer la pérennité

L'autre aspect c'est la donnée. Tout est accessible sur LinkedIn mais si demain ils décident de vendre des chaussettes, vous perdez tout. Vous êtes à la merci de ce genre de plateforme. Le cynisme est là. Conserver la donnée dans les établissements pour assurer la pérennité ça me

semble important, c'est là-dessus qu'il faut travailler.

Théo Haberbusch

— Jean-François Fiorina est-ce qu'il y a des initiatives à GEM, quels sont vos chantiers prioritaires ?

Jean-François Fiorina

— Pour l'instant, on s'occupe du recensement de nos Alumni, de la relation avec nos étudiants, avec les prospects. La prochaine étape consistera à utiliser LinkedIn pour promouvoir notre marque. Et nous avons une réflexion pour garder cette donnée et faire en sorte qu'on ne soit pas dépendants si LinkedIn choisit un autre business model. Mais tout va tellement vite que pour un colloque dans quatre ou cinq ans, il y aura peut-être d'autres types d'approches.

Manuel Canévet

— Je pense à un point de difficulté que rencontrent les établissements. LinkedIn n'est pas un réseau ou le descendant marche très bien. La communication sur LinkedIn passe par les gens, les

profils. Donc, l'effort n'est pas à fournir sur la page de l'institution, mais dans l'animation de la communauté.

On revient sur une notion qui a perdu de sa force, c'est le community management. On a dans la plupart des établissements, des community managers mais la réalité, c'est qu'ils font plutôt du social média management. Le community management, c'est animer des communautés.

Sur LinkedIn, pour bien exploiter le réseau, il faut revenir à un community management dans le sens animation de la communauté. Que les profils soient bien renseignés, c'est un basique, mais il suffit de mal orthographier pour ne pas être répertorié. Cela nuit à l'effort de communication. Donc ça passe par des choses très simples, basiques : la maîtrise des codes et l'animation des communautés.



DANS LA SALLE

Un participant

— Au delà de LinkedIn de nouveaux réseaux sociaux arrivent.

Jean-François Fiorina

— C'est vrai ... Il y a une diversité de réseaux sociaux et de la complexité pour nos établissements : est-ce qu'il faut aller sur tous ? Cela fait partie des enjeux : il faut une ligne éditoriale, une politique, il ne faut pas se disperser. Ce sont des choix stratégiques que nous allons devoir faire rapidement.

Vincent Tehevnot, responsable dans un centre de formation de l'Agence Française du Développement

— Nos étudiants sont en Afrique. On est au degré presque zéro, voire moins un de gestion

de nos Alumni et la question se pose : est-ce qu'on reste sur nos applications ou sur LinkedIn. Et du coup, quid de LinkedIn en Afrique ?

Manuel Canévet

— La difficulté de l'Afrique c'est la qualité du réseau, au sens tuyau, pas réseau social. Je n'aurai pas de conseil mais je ne suis pas sûr qu'il faille se lancer sur LinkedIn pour ce type de problématique.

Un participant

— Pourtant je comprends que vous encouragez à abandonner les applications maison.

Manuel Canévet

— Tout l'effort est à mettre sur la donnée et les applications interne de suivi de la donnée, plu-

tôt que des réseaux qui tentent d'être concurrent de LinkedIn, vous n'y arriverez pas.

Jean-François Fiorina

— Je ne suis pas tout à fait d'accord. Il y a une pédagogie pour apprendre à optimiser son profil. Par contre, pour des étudiants dans des pays africains ou d'autre en voie de développement, il me semble que LinkedIn est un des seuls moyens d'accès à l'entreprise pour ces étudiants et d'accès au marché de l'emploi autre que les entreprises publiques en Afrique.

Manuel Canévet

La meilleure vitrine d'une école sur LinkedIn ce sont les profils

DANS LA SALLE SUITE

de ses diplômés, ce n'est pas la page de l'école. Mais les profils, vous ne les maîtrisez pas en tant qu'institution. Et la photographie que donnent les Alumni n'est pas forcément conforme à l'image que veut donner l'école. C'est pour ça que je parlais de community management. Ce travail doit être mené par les écoles.

Un participant

— Bonjour, Jérémy D. Une question : est-ce qu'aujourd'hui cela vaut le coup de partir sur un développement de réseau social professionnel privé alors que LinkedIn propose ces fonctionnalités, notamment en termes d'animation de la communauté. Est-ce que les fonctionnalités que LinkedIn propose sont suffisantes ?

Manuel Canévet

— Ce n'est pas une question facile : dans l'absolu j'aurais envie de dire : non il ne faut pas le faire. Mais je vais pointer du doigt ce qui pourrait vous pousser à le faire. D'abord il y a un problème de ressources : on ne peut pas être au four et au moulin. C'est un premier point de réflexion. Le deuxième point c'est le business model. Dire à votre communauté que c'est sur LinkedIn que ça se passe, c'est une façon de faire tourner le business de LinkedIn. Faites votre choix !

Un participant

— Certaines écoles attribuent une adresse mail école aux étudiants. Je ne sais pas si c'est une tendance généralisée. Est-ce que ça vaut le coup ?

Jean-François Fiorina

— Nous, nous avons fait ce choix d'avoir une adresse e-mail qui renvoie vers d'autres liens. Après c'est aussi aux étudiants de le paramétrer, mais ça permet d'avoir une identification en permanence.

Manuel Canévet

— Je voudrais réagir un peu à cela. Pour les associations, la valeur c'était de fournir par exemple un annuaire des anciens de l'école. LinkedIn le fait aujourd'hui. Moi je sais tout ce que font mes camarades de promo. Quelle est aujourd'hui la valeur ajoutée de l'association ? Quels sont les services que l'on peut greffer à LinkedIn pour garder notre valeur ajoutée ?

On ne croit plus à l'annuaire papier, LinkedIn est en apparence beaucoup plus simple à utiliser. C'est dans votre Smartphone. Mais il faut peut-être repenser les annuaires tout simplement. Faire des choses plus éditoriales, travailler sur la qualité, le support, des formes numériques qui soient plus animées, proposer d'autres contenus que l'association est seule à avoir en main et que LinkedIn ne pourra pas forcément fournir.

Jean-François Fiorina

— Ça renvoie à pas mal de questionnements sur la stratégie des établissements vis-à-vis des anciens. Encore une fois, il n'y a pas de réponse unique. La réponse, ça dépend de l'établissement, de son ancienneté. Pour GEM, née en 1984, la relation avec les anciens étudiants est un peu différente de celle d'HEC. Pour moi il doit y avoir une association des anciens à côté, je ne vais pas dire un contre-pouvoir, mais un élément de visibilité, une marque, proche du directeur général. Notre défi, c'est de trouver cette articulation avec l'association des anciens en inventant notre propre modèle.



Jean-François Fiorina

Anne Lozachmeur, présidente de Télécom & Management Alumni

— Est-ce que LinkedIn propose des outils qui permettent de toucher tout de suite notre communauté, par exemple pour passer le message sur le nouveau nom de l'école ?

Manuel Canévet

— Je ne suis pas à l'aise pour répondre, mais je crois que LinkedIn ne le fera pas pour vous. Auparavant, il existait dans le back office de la page établissement la possibilité d'indiquer plusieurs noms pour l'école mais je crois que cela a disparu. Cela permettait de ne pas forcer la main aux étudiants pour le changement de nom de l'école mais de rassembler tout le monde au sein d'une même communauté.

Jean-François Fiorina

— Il faut apprendre à nos étudiants à utiliser LinkedIn. Si je prends le cas de mon école, on a différents programmes et quand on recense tous les groupes qui ont été créés, pour une même classe, on peut avoir différentes appellations. D'où la nécessité d'accompagner les étudiants et de les préparer à l'utilisation de LinkedIn.

RAPPORT D'ÉTONNEMENT

■ Gilles Duthil

secrétaire général de l'association des anciens élèves de l'ENA (AAEENA) et magistrat à la Chambre régionale des comptes de l'Ile-de-France

Je suis ancien élève de l'ENA mais je suis aussi ancien élève d'HEC et ancien du Cnam. J'ai passé quelques mois ici, où j'ai fait un troisième cycle d'économie de la santé et du social.

L'association des anciens élèves de l'ENA a décidé de se réinvestir dans la Conférence des grandes écoles, nous l'avons tous compris, c'est important pour les Grandes écoles et universités en France, et en tant que jeune administrateur depuis quelques mois, bénévole de l'association, j'ai proposé aux organisateurs de faire un rapport d'étonnement, comme fait un stagiaire arrivant dans une entreprise. Beaucoup de choses ont été dites. Je retiens trois sujets d'étonnement.

Le premier sujet concerne les nouvelles exigences fixées aux Grandes écoles, aux associations et aux fondations. Le deuxième sur la massification du nombre des écoles, en même temps que l'internationalisation Et le troisième, sur la gestion particulière des doubles, voire triples, diplômés.

Premier sujet : les nouvelles exigences fixées aux écoles en matière de diversification, de mixité sociale, d'égalité homme-femme. La question qu'on pourrait se poser après cette journée de débat est la suivante : sont-elles vraiment nouvelles ? Sont-elles issues d'un modèle étranger imposé à la France ?

L'ENA a été créée en 1945, l'association des anciens élèves en 1947, avec quelques idées force : on voulait reconstruire, aider à la reconstruction de la France avec le recrutement de nouvelles élites

administratives et politique, recruter des élèves méritants venus de toute la France. Les premières promotions comportaient de jeunes gens de la résistance, des femmes dès 1945 et aussi des élèves étrangers pour accompagner les élèves français dans leur formation.

Deuxième sujet d'étonnement : la massification et l'internationalisation. L'association des anciens élèves, c'est 10 000 anciens élèves, 6 000 français, plus de 3 500 étrangers issus de 43 pays. On voit bien que c'est l'ensemble des Grandes écoles et des universités qui sont confrontées à ce sujet : 10 000, c'est aussi le nombre d'étudiants qui chaque année s'inscrivent sur le site France Alumni, ou pourraient s'inscrire. Je me souviens à titre personnel, à la fin des années 80, d'avoir vu arriver la première étudiante chinoise sur le campus. Aujourd'hui, je parle sous le contrôle de Peter Todd, il y a 300 étudiants chinois sur le campus d'HEC dont un tiers vont rester en France, épouser des français et des françaises et continuer à travailler en France.

Est-ce que les associations d'anciens élèves en ont tiré toutes les conséquences ?

Troisième sujet d'étonnement : la gestion des doubles ou triples diplômés, ceux qui commencent à l'université et finissent dans une Grande école ou inversement, pour faire un doctorat ou autre chose. Il y a aussi le cas des étudiants qui commencent en France, mais poursuivent à l'étranger, ou commencent à l'étranger et terminent en France, ceux qui alternent école d'ingénieur et de



Gilles Duthil

commerce ou vice-versa. C'était un cas minoritaire dans les années 80 et c'est peut-être en train de devenir le cas majoritaire. Les associations d'Alumni en ont-elles tiré les conséquences ? Je ne crois pas du tout.

J'ai un rêve secret, personnel, moi qui ai fait trois écoles ici représentées, ça serait d'aller sur un site, pourquoi pas France Alumni et cocher les écoles et université dont je suis un ancien élève et ce site pourrait renvoyer ce message à l'association des anciens élèves pour dire que j'ai envie d'avoir des informations. Ce qu'on est en train de faire pour les anciens élèves étrangers, pourquoi ne pas le faire pour les français ?

Il existe au Royaume-Uni une plateforme de certification sur la validité des diplômes et formations suivis à destination notamment des chasseurs de tête et recruteurs. Beaucoup de choses, sont en train de se repositionner dans le jeu mondial et, pour conclure, je voudrais citer le message qu'avait donné Michel Debré lorsqu'il était venu voir la première promotion de l'ENA. Il leur avait dit : « A l'œuvre donc, jeunes gens. À l'œuvre avec foi et persévérance.

LETTRE À LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES

■ Michaël Hirsch

comédien, auteur, humoriste et Alumni de NEOMA

Chère Conférence des grandes écoles, je suis très heureux d'être parmi vous. Je suis moi-même un ancien élève d'une Grande école. En intervenant ici aujourd'hui j'ai l'impression de récupérer une partie de mes frais de scolarité !

C'est un honneur, également d'être ici parce que la France est mondialement connue à la fois pour sa passion des réunions et pour ses élites. Finalement la Conférence des grandes écoles, c'est un peu la réunion des élites ! On peut difficilement faire plus français.

Il ne faut pas en avoir honte, les Grandes écoles, ça fait partie des grandes spécificités françaises. On a des grands magasins, des grands boulevards et des Grandes écoles. Elles sont des lieux d'enseignement supérieur et de hautes études. On retrouve là l'humilité à la française !

Je voyais sur votre site Internet que la CGE regroupe 223 Grandes écoles. 223 Grandes écoles... c'est-à-dire que, en fait, toutes les écoles sont des Grandes écoles !

J'en parlais la semaine dernière à la Conférence des petites écoles : vous ne leur laissez pas beaucoup de place. Alors pourquoi finalement, on continue à appeler ça des Grandes écoles ? J'ai une petite idée sur la question : c'est peut-être pour suggérer que faire des Grandes écoles aujourd'hui, ça permet de ne pas faire de petits boulots demain. Intégrez des Grandes écoles aujourd'hui, pour ne pas faire de petits boulots demain. C'est du slogan !



On sent que j'ai fait une Grande école moi aussi ! C'est vendeur, comme argument. Plus vendeur que ce que j'ai trouvé sur votre site. La Grande école, c'est le meilleur investissement montant de l'inscription salaire à l'embauche.

Le meilleur investissement montant de l'inscription salaire à l'embauche... C'est-à-dire que pour comprendre pourquoi il faut faire une Grande école, il faut déjà avoir fait une Grande école. On sent que là on est vraiment dans le cœur du marketing.

Mais si vous êtes réunis aujourd'hui, c'est pour parler plus particulièrement des réseaux des anciens élèves qui sont une véritable spécificité des Grandes écoles.

La grande question c'est comment faire pour que le réseau des anciens continue d'apporter à leurs Grandes écoles. Je crois que ça tient pas mal aux Grandes écoles elles-mêmes. Si l'unique mission d'une Grande école, c'est de former des cadres qui soient suffisamment carrés pour rentrer dans des boîtes... ça n'incite pas vraiment à un sentiment de reconnaissance vis-à-vis des Grandes écoles. Ça manque un peu d'âme, de vie.

Vous êtes très très proches de vos étudiants, la preuve, c'est que quand vous vous réunissez, vous aussi vous faites des colloques. Je ne vous cache pas que, nous, à l'époque, on n'a pas besoin d'être dans un amphithéâtre du Cnam pour faire des colocs : un paquet de bières, un canapé, ça faisait une coloc ! En rentrant dans la vie, j'ai retrouvé l'odeur des colocs étudiantes, je disais donc, vous êtes très proches des colocs étudiantes.

Pour un jeune de 20 ans, trouver un emploi, ce n'est pas une fin en soi. Il n'y a aucun gamin à qui on a lessivé le cerveau pendant 2 ans de prépa pour dire : mon rêve c'est être auditeur. J'ai un fantasme, c'est le conseil en SI ! Thibaut, écoute-moi Thibaut, tu vas faire une connerie ! Repose ce cahier de maths Thibaut ! Je te jure, la vie ça vaut le coup. Tu vas tout foutre en l'air.

À 20 ans, on a surtout besoin d'apprendre à se connaître pour imaginer sa vie future. Alors permettez-moi un instant de vous parler de moi qui est un sujet que je connais bien. Et que j'affectionne !

J'ai la chance aujourd'hui d'être comédien, auteur et humoriste, et en école de commerce, j'en ai croisé pas mal, des clowns... mais peu en ont fait un projet de vie. Et c'est probablement cela, ce que ça m'a apporté mon école de commerce. Que je pouvais y croire. Que, quand même, je devais y croire. Ça m'a permis de me réaliser, de réaliser que j'avais en moi une envie.

J'ai eu le plaisir de retourner de nombreuses fois dans de Grandes écoles depuis, et, à

chaque fois, je vois au fond des élèves une petite flamme qui peut s'étendre ou s'éteindre, qui peut éclairer, réchauffer ou même créer une étincelle dans les yeux des autres.

Bien sûr, être une flamme libérée, ce n'est pas si facile. Mais il ne faut pas la laisser tomber, parce qu'elle est très fragile !

Je suis sûr que si les Grandes écoles étaient avant tout des lieux où l'on prépare son épanouissement, où l'on pouvait expérimenter, chercher et cultiver cette petite flamme, alors tous les anciens seraient reconnaissants, un peu comme je le suis aujourd'hui, vis-à-vis de leur Grande école, et ils seraient présents pour aider les nouveaux élèves, leur apporter un peu d'espoir, de soutien et de bienveillance. Et c'est une formidable mission : aider des jeunes à déployer leurs ailes et veiller à ce que tous les élèves décollent. Alors ce jour-là, croyez-moi, on pourra dire que le cœur a ses réseaux que les réseaux n'ignorent pas.

Tendrement. Michaël.



TABLE RONDE

« COURS APRÈS MOI QUE JE T'ATTRAPE » Créer, développer et maintenir le lien

Intervenants :

- **Hervé Biausser** directeur général de CentraleSupélec
- **Dominique Bonet-Fernandez** Full Professor - Head of International Trade, Logistics, Purchasing and IS Department de l'Ipag
- **Christian Mouillon** Global Senior Advisor au cabinet Duff & Phelps et Chapter de l'ESCP Europe
- **Laurent Pieuchot** coordinateur de Cnam Alumni

Animateur :

- **Laurent Batsch** président de la Fondation Paris-Dauphine, ancien président de l'Université Paris-Dauphine



Laurent Batsch



Laurent Batsch

— Ma première question sera de vous demander ce que le réseau des Alumni fait pour votre école. Où croise-t-on vos Alumni ? dans la gouvernance ? Sont-ils intervenants, tuteurs ? Comment sont-ils organisés, en association, en fondation, les deux ? Quand il y a plusieurs organisations, comment ça se passe ? Y met-on des moyens ? Bref voilà, vos Alumni et vous, où en êtes-vous ? Chère Dominique Bonet-Fernandez, on commence par vous.

■ Dominique Bonet-Fernandez

— L'Ipag Business School, c'est une école de commerce créée en 1965 et qui a intégré la CGE il y a seulement deux ans. Le réseau des Alumni comporte 10 000 anciens sur toute la planète et est regroupé sous la forme d'une association qui va évoluer vers un pôle intégré à l'Ipag. Des Alumni siègent au comité de pilotage des programmes et de l'innovation et nous prenons régulièrement leur avis sur l'évolution des programmes et du contenu. Certains Alumni animent des conférences ou des enseignements, des cercles métiers, des cercles de spécialités. Moi-même, étant responsable du département commerce international, logistique achat, système d'information, j'ai un groupe d'anciens qui vient régulièrement et c'est assez transgénérationnel. Ce ne sont pas forcément les anciens les plus récents, il y a des anciens assez... anciens. Ces conférences sont très demandées par nos étudiants et il y a bien sûr une dimension plus ludique avec les afterworks. Désormais on s'oriente vers des mini formations de deux heures

sur la digitalisation dans le domaine des achats par exemple.



Laurent Batsch

— Christian Mouillon, le chapter international, c'est une dimension importante ?

■ Christian Mouillon

— J'ai aussi ce titre très important dans l'association car je fais beaucoup de choses avec les Alumni à l'international. Je suis également le président de la fondation et également administrateur d'ESCP Europe. Face aux enjeux de l'autonomisation, de l'accélération du développement et d'un certain nombre de projets stratégiques font que nos Alumni reviennent, on travaille beaucoup, pour soutenir les efforts de l'école. Comment est-on organisé ? On a un triptyque pour ESCP Europe : c'est l'école d'abord avec son management, puis l'association des Alumni et enfin la fondation ESCP Europe dont le rôle principal est de faire du fundraising auprès des Alumni mais aussi des « corporate ».

Où trouve-t-on les Alumni ? Dans la gouvernance de l'association, et aussi dans la gouvernance d'ESCP Europe. Ils sont présents au CA.

Certaines de nos associations d'Alumni sont en difficulté du fait de la compétition des réseaux sociaux. Le rôle des associations d'Alumni est troublé. Une déconnexion a eu lieu nous rétablisons actuellement la connexion via des projets variés.

J'ai participé avec des Alumni aux négociations pour la création des campus européens d'ESCP Europe. Cela a permis de créer à nouveau le lien. Les associations d'Alumni pensent que leur

rôle est d'animer le réseau et de favoriser la rencontre des Alumni entre eux. Mais, ce que les Alumni veulent, c'est retrouver la connexion avec l'école et sa stratégie, être fier de l'école et la voir se développer.



Laurent Batsch

— Les Centraliens ? Les Centraliennes ?

■ **Hervé Biausser**

— L'organisation de Centrale-Supélec est un peu complexe, parce que l'on doit déjà regrouper les communautés de Centrale et de Supélec. Les associations vont fusionner. Si ça vous est déjà arrivé, vous savez que c'est assez compliqué. Mais nous y parvenons.

Il y a un deuxième aspect : la configuration des associations de Centraliens. Les associations des anciens des écoles centrales coopèrent, ce qui représente un réseau de diplômés de 100 000 personnes.



Hervé Biausser

Chacun doit connaître son rôle

Marc Ventre a dit tout à l'heure quelque chose d'important, chacun doit connaître son rôle. Il y a 3 rôles : le rayonnement, le réseau et le financement, ou plutôt le soutien à l'école. En ce qui concerne le réseau, si vous voulez augmenter le nombre de cotisants de l'association, il ne faut pas parler association mais école. C'est l'école qui réunit.

Au moment de lancer le mécénat, nous avons pris conseil auprès d'une agence qui nous avait dit : pour que la campagne de mécénat fonctionne, il faut 2 choses : un projet inspirant et un réseau. Vous n'avez ni l'un ni l'autre ! Ça démarrait mal. On n'en a tiré les conséquences.

Le réseau existait, mais il n'avait jamais été mobilisé pour l'école. Ma recommandation, c'est que la deuxième chose permet de faire la première. Si l'école a un projet affirmé, des projets qui tranchent, et manifeste une fierté, elle va pouvoir reconquérir ses Alumni. La méthode, c'est du réseau de réseaux.

La conséquence mécanique, chers collègues, est que cela va vous prendre beaucoup de temps. Si vous voulez que ça marche, il faut y consacrer du temps. L'Alumni de base a 2 problèmes : premièrement, il est convaincu que l'école est exactement dans le même état que le jour où il l'a quittée, il faut lui prouver le contraire. Et deuxièmement, il veut voir le directeur. Au moins une fois. Il faut y passer le temps nécessaire.



Laurent Batsch

— Merci ! Laurent Pieuchot, donc dans toute la France ?

■ **Laurent Pieuchot**

— Dans toute la République, c'est bien plus grand que la France en termes de territoires !

Vous avez donné mon titre, je suis coordinateur auprès de l'administrateur général qui a lancé une mission il y a 4 ans maintenant, afin que la multitude d'associations existantes se coordonnent pour créer un mouvement de défense des intérêts des élèves.

Nous avons cette gamme d'associations, très active, et puis nous avons nos associations historiques, dont l'association des anciens élèves qui a été créée en 1908. On fêtait ses 110 ans cette année : elle est là pour « titiller » l'institution sur la façon dont évolue son offre de services, et pour avoir un rôle de convivialité, aide et services aux auditeurs.

Et nous avons l'association des ingénieurs, qui a été créée en 1930, après le premier diplôme, qui est une association d'ingénieurs comme chez vous.

Nous avons deux types de formation, des formations comme les autres écoles avec un cursus bloqué, une promotion. Ça débouche sur un diplôme, ça représente aujourd'hui, à peine 20 % des effectifs .

Les 80 % autres, qui sont des actifs en emploi pour les 3/4 d'entre eux, viennent au Cnam pour évoluer et conforter leur expérience professionnelle.

En 1998 a été créé une fédération des associations qui est devenue par la volonté de l'administrateur général, le seul interlocuteur de l'établissement.

C'est à travers la fondation, la fédération et cette mission de coordination que l'on essaye aujourd'hui de donner un sens commun aux actions qui peuvent être conduites.



Laurent Batsch

Travaillez-vous à sensibiliser les étudiants entrant à l'adhésion au réseau ? Comment ?

Et puis comment communi-

quez-vous ? Vous avez dit que le projet de l'école « tirait » le réseau. Comment la fondation, l'établissement, l'association communiquent-ils ? Chacun dans son coin mais en parallèle ? Ensemble sur le même support ?

■ **Laurent Pieuchot**

— Dans le premier cycle, on travaille l'esprit de l'école et le réseau viendra plus tard, en 4^e année.

■ **Christian Mouillon**

— Deux commentaires sur la connexion avec les étudiants actuels : pour moi c'est le nerf de la guerre du futur. Mon observation, c'est que dans beaucoup de cas, il y a une déconnexion des Alumni parce qu'on n'a pas travaillé certains éléments.

Un des éléments que je travaille comme président de la fondation, c'est d'expliquer aux étudiants à quoi sert la fondation et à les intégrer à ses réflexions. Il faut que la communication, soit unifiée. Beaucoup ne connaissent pas la fondation, ce qui les intéresse c'est l'école. Je préconise, une communication institutionnelle de l'école qui s'intègre dans un ensemble cohérent.

■ **Hervé Biauasser**

— Nous abordons les élèves sur deux registres. Un premier registre qu'ils ont parfois du mal à comprendre. Vos camarades de promotion, vous ne le savez pas mais nous on le sait, vous allez les rencontrer souvent, car le monde n'est pas grand. Donc cultivez votre réseau, c'est un bon investissement.

🌿 **D'où viennent les 12 000 euros manquants ?**

Et puis, je n'hésite pas à parler de l'équation financière. Pourquoi est-ce important ? À deux égards. Je leur dis, le cursus que vous avez reçu a une valeur complète de plus de 25 000 euros. L'état ne nous en donne

que 10 000. Vous avez l'impression que c'est cher, mais vous ne payez que 3 000 euros de frais de scolarité. D'où viennent les 12 000 euros manquants ? Il y a 900 personnes, qui sont des salariés de CentraleSupélec, qui cherchent pour trouver. Et parmi ceux qui cherchent cet argent, il y a les anciens élèves et les entreprises. Clairement votre école aura besoin de vous, la valeur d'une école c'est la valeur de ses diplômés. Il n'y a pas de différence entre la réussite de l'école et celle des diplômés. Et il y a une deuxième chose. Les 10 000 € que donne l'État, ce sont les impôts de la collectivité, nos impôts. Ils ont un devoir de reconnaissance vis-à-vis de l'État et de la collectivité. Ils ne sont pas des clients. Ils ont été identifiés à l'occasion d'études quasiment gratuites comme des brillants éléments. Et la société mise sur eux pour qu'ils soient à la fois de bons citoyens et des acteurs responsables de la société.

QUESTION **Laurent Batsch**

Avec sa diversité géographique du Cnam, est-ce compliqué de faire parler tout le monde en même temps dans la même séance ?

■ **Laurent Pieuchot**

— Tout le monde parle, c'est déjà ça ! Et les associations sont toujours présentes au début des formations pour informer. Et puis, le Cnam est un des outils de la promotion sociale. Par exemple en Bretagne, il sollicite l'ensemble de ses auditeurs, de ses élèves à devenir des militants. C'est une démarche construite : ça s'appelle Cnam militant avec une volonté que chaque personne qui s'engage dans une formation du Cnam accepte d'accompagner les futurs Cnamiens dans la recherche d'un stage, par une relation de proximité.

De même que chez d'autres on fabrique l'élite, au Cnam on fa-



Christian Mouillon

brique des travailleurs de base, des cadres moyens, des contre-maîtres et des ingénieurs qui après deviennent de l'élite bien sûr.

🌿 **Cette dimension de l'accompagnement social, de la proximité, du voisinage est très importante**

On est présents dans 150 villes dans la métropole et à Nouméa, ça facilite la relation. Sur les réseaux sociaux, 150 000 personnes nous suivent. On en a plus de 10 000 sur Twitter qui ont eu les informations sur la journée d'aujourd'hui. La communication circule. La question, après, c'est comment cet ensemble disparate va pouvoir porter une parole un peu unifiée.

QUESTION **Laurent Batsch**

— Parlons argent puisqu'on a quand même un peu de temps pour le faire et qu'Hervé Biauasser a amorcé le sujet.

La fondation Paris-Dauphine est un dispositif de la loi de 2007, un peu sur le modèle des fondations d'entreprise lancé fin 2008. Sur la

levée de fonds annuelle, on tourne autour de 3,5 millions d'euros. Sur sept ou huit ans, on a tourné autour de 26 à 27 millions. Et le bilan aujourd'hui, compte tenu de certaines difficultés et dettes, est de 13 millions.

La prochaine étape, à échéance de plusieurs années, c'est que faire en sorte que les ressources propres de la fondation autofinancent son fonctionnement. Pour que la fondation soit capable de traverser les difficultés.

Et une petite provocation : quand les étudiant ont été habitués à payer, c'est le cas à Dauphine, est-ce qu'ils ne sont pas plus enclins à donner que lorsqu'ils ont eu des droits d'inscription dérisoires ou gratuits ?

■ Christian Mouillon

— Sur la fondation, puisque vous avez lancé les chiffres, je vais donner les nôtres. La fondation ESCP Europe est relativement jeune. Elle a une dizaine d'année, elle est vraiment active depuis quatre ou cinq ans. Elle collecte quatre millions d'euros à l'heure actuelle. Notre objectif est de

passer à 10 millions d'euros. On ne va pas redonner tout à l'école. On verse des bourses compte tenu du système de financement d'ESCP Europe et de l'augmentation des frais de scolarité.

Pour ne pas faire de sélection par l'argent, on est obligé de se donner des moyens significatifs en termes de bourses



Laurent Batsch

— Combien en ce moment ?

■ Christian Mouillon

— Ils sont à 17 000 euros par an, pour la Grande école, en moyenne. On a créé le bachelor qui est bac+3 avec des frais d'inscription de 14 000 euros. Compte tenu des équilibres financiers les frais vont continuer à augmenter dans toutes les Grandes écoles.

En réalité, pour ne pas faire de sélection par l'argent, on est obligé de se donner des moyens significatifs en termes de bourses. Ça veut dire aller faire du fundraising auprès des Alumni mais aussi des entreprises sur les bourses, parce que la guerre des talents ça marque les entreprises.

On a créé un fonds avec une banque française qui permet de faire des prêts étudiants à des conditions intéressantes pour financer leurs frais de scolarité. On absorbera les pertes sur ces crédits. On pourrait penser que parce qu'ils payent les jeunes comprennent que les dons permettent de baisser le prix de scolarité et que, une fois sorti, il faut donner. Mais ils font plutôt le raisonnement inverse : c'était cher, donc je ne peux pas. Dernier commentaire : en dépit d'un système fiscal français qui est intéressant, la culture du don en France est extrêmement faible.

■ Hervé Biaisser

— Il faut également que la communication entre les trois instances soit très très coordonnée.

Sur la fondation, c'est compliqué parce que celle de Centrale a été créée en 1905. C'est une vieille institution et il y avait la caisse de secours des élèves.

Du côté de Supélec, c'était une fondation de recherche fondée dans les années 1990. C'est le



👉 Dominique Bonet Fernandez, 👉 Christian Mouillon, 👉 Hervé Biaisser, 👉 Laurent Pieuchot

point de départ. On a réussi à fusionner une fondation Supélec qui était une fondation à capital, avec ce qui était devenu la fondation de l'école centrale, une fondation de flux avec un objet large parce que toutes les activités pouvaient être soutenues dans la fondation. Elle a à la fois un capital qui est de l'ordre d'une vingtaine de millions et un flux de dons annuel au-delà de ce qu'elle fait sur l'aide aux élèves, de l'ordre de trois à quatre millions.

Il y a un fait important : on a bouclé notre première campagne de mécénat et dans la campagne il y avait un lot qui était la contribution des diplômés aux deux nouveaux bâtiments : 25 millions collectés auprès des Alumni, avec plusieurs dons de nos anciens élèves.

Aux Etats-Unis, le terrain de chasse est plus grand que le nôtre

25 millions, par rapport aux 400 millions de Stanford, on est très loin. Mais c'est ce qu'a dit Peter Todd, en France on démarre avec une culture qui n'est pas la même. Les États-Unis, c'est plus grand que la France et il y a beaucoup plus que cinq fois plus de millionnaires.

Le terrain de chasse est plus grand que le nôtre. Néanmoins, je pense qu'on est vraiment au début, et ça va se multiplier, toutes les institutions vont avoir des formations, vont initier ce genre de stratégie et, notamment, en termes d'investissement, objectivement il n'y a pas d'autre solution.



DANS LA SALLE

QUESTION

Président d'une association d'Alumni

— Vous avez dit que l'association était là pour « titiller » l'école. N'est-ce pas parfois un contre-pouvoir ?

■ Laurent Pieuchot

— Nous ne sommes pas dans le rapport de force, les représentants de l'association sont élus dans les différents conseils, ce sont donc des partenaires. C'est le point de vue de l'utilisateur.

■ Christian Mouillon

— Je trouve que la question est intéressante, mais elle me semble une attitude du passé. C'est-à-dire que ce n'est plus du tout adapté aux enjeux des grands établissements d'enseignement supérieur. Si je prends l'exemple d'ESCP Europe, les Alumni ne sont pas là que pour « titiller » le management. Il faut organiser une gouvernance comme on en trouve dans les grandes entreprises. A l'ESCP Europe, les Alumni sont dans les 3 comités. La présidence du comité stratégique a été donnée à un Alumni, en l'occurrence, moi. Ça montre bien la recherche de cet équilibre, non pas pour faire une bataille de tranchée, mais

pour assurer que les décisions prises soient pertinentes.

■ Hervé Biaisser

— Même commentaire, je crois que si l'on entre dans des logiques de pouvoir entre l'école et ses anciens élèves, on va à la catastrophe. Les anciens élèves sont partenaires. Leur rôle, c'est de soutenir l'école, et de défendre la marque, c'est de conseiller l'école, et pas de se substituer à sa gouvernance. Ils doivent porter les valeurs et garantir leur respect. Ils doivent avoir une attitude vis-à-vis de l'école proche de celle qu'ils ont dans leur boulot avec des objectifs de réussite.

Est-ce que l'école fait ce qu'il faut vu du côté du monde de l'entreprise ? Sachant qu'on la laisse responsable du côté du système de l'éducation. Là, on est dans un rapport positif. Ma responsabilité est que les élèves réussissent et que les entreprises soutiennent.

RECHERCHES

■ Bernard Laurent, Alumni de l'INSA de Lyon,

Je voulais revenir aux fondations. Nous avons eu deux objectifs, les bourses, que vous avez signalées, et nous avons fait un



Laurent Pieuchot

certain nombre de chaires. Je n'ai pas entendu parler de cela. Je voulais revenir sur la question.

■ Christian Mouillon

A la fondation ESCP Europe, nous avons de nombreuses activités. Il y a les bourses, dont j'ai parlé. Il y a aussi les chaires et les professorships.

Les entreprises ont besoin de cela parce qu'elles ont la connexion avec l'école et le monde étudiant dans un environnement où elles recherchent des étudiants. C'est aussi un des moyens pour elles de travailler sur des sujets avec le monde académique.

Nous avons encore d'autres activités, on fait du fundraising pour le financement immobilier, et les besoins de logistique pour la croissance de l'école.

■ Hervé Biausser

— Les chaires font partie du panorama normal.

Cela intéresse les entreprises de proposer un environnement à des chercheurs internationaux qui ne trouveront pas de poste dans le public. Les fondations servent aussi à cela.

Nous avons beaucoup parlé d'argent, mais évidemment, les réseaux d'anciens nous apportent aussi du temps et des personnes. Il y a une dimension de think tank : tout ce que l'on fait en termes de réseaux, de réunions annuelles ne sont pas uniquement pour faire du mécénat mais aussi pour comprendre ce que font les secteurs, les métiers, les pays, pour faire progresser nos cursus. C'est une richesse incroyable. Je pense que là-dessus la France n'a pas démérité. Quand on voit le travail des anciens élèves sur l'enrichissement de cursus et la compréhension des phénomènes so-

ciaux, je crois que là-dessus on n'est pas mal !



■ Laurent Batsch

— Pour conclure, vous avez chacun une minute. Une réalisation notable, remarquable, visible, que vous n'auriez pas pu faire sans vos Alumni ou le soutien de la fondation. Dominique ?

■ Dominique Bonet Fernandez

— Il n'y a pas une seule grande réalisation, mais plusieurs. L'école ne dépend que des frais de scolarité. On a à peu près 2 500 étudiants français, et aussi des chinois, des indiens qui viennent sur des parcours différents. Nous avons la taxe d'apprentissage, il y a un gros travail qui est fait justement pour maintenir ce lien, et tout le monde en est bien conscient.

■ Christian Mouillon

— Je ne sais pas si c'est la plus belle chose, mais il y a des promotions qui sont mobilisées de manière tout à fait admirable, des Alumni qui ont fait des dons d'un montant assez significatif, de 4 à 500 000 €, d'autres qui ont fait des rénovations lourdes d'amphithéâtres et de salle à l'ESCP Europe. C'est remarquable parce que ça améliore considérablement le confort des étudiants.

■ Hervé Biausser

— Quelque chose qui n'a pas de contrepartie financière. A la rentrée, CentraleSupélec va recruter sur un cursus unique. Nous avons mis 3 ans à le mettre au point, nous allons le déployer jusqu'en 2021. Nous avons fait appel à la communauté des anciens de Centrale et de Supélec et obtenu plus de 1 000 réponses à propos des métiers et des secteurs porteurs. Nous en avons fait une analyse extrême-



■ Dominique Bonet Fernandez

ment complète. Ça nous a permis de recomposer complètement le cursus. Ainsi l'avenir de l'école se construit et on le doit à nos anciens élèves. Sans eux on n'y serait jamais arrivés.

■ Laurent Pieuchot

— Pour moi, le plus gros succès aujourd'hui est l'institut international du management. Il a créé des soirées Pitch club des entrepreneurs et une coopération entre différentes structures. Aujourd'hui, dans plusieurs endroits de France, et tout au long de l'année entre les ingénieurs et les managers et d'autres types de formation, nous avons des séries de présentations de projets avec des experts, des business manager, un club des entrepreneurs. C'est une des belles réalisations à partir de laquelle le Cnam pourrait déployer d'autres approches en direction de ses auditeurs.



CLÔTURE

■ Anne-Lucie Wack

présidente de la Conférence des grandes écoles

Cette journée démontre s'il en était besoin que les Alumni sont un vrai sujet : l'audience, la demande et l'enthousiasme sont forts. Nous avons ressenti le double besoin d'échanger sur des expériences vécues et d'établir une feuille de route ambitieuse, un livre blanc des Alumni. En réponse à ce besoin je suis heureuse d'annoncer aujourd'hui la création d'un groupe de travail Alumni, au sein de notre commission « Aval » présidée par Peter Todd le directeur général d'HEC.

Sans avoir la prétention d'être exhaustive, je voudrais vous proposer de retenir quatre grands points de synthèse de ce colloque.

Le premier point de synthèse concerne ce que représentent les Alumni pour les écoles :

- les Alumni permettent un effet de masse et d'amplification : la puissance de feu que constituent les Alumni, avec des réseaux qui comptent plusieurs dizaines de milliers d'Alumni permet des changements d'échelle pour les actions des écoles
- les Alumni sont la marque de l'école, ce sont eux qui en nourrissent l'image avec bien sûr de grandes figures emblématiques, comme Jean-Dominique Senard, président du Groupe Michelin qui est intervenu ce matin mais plus

largement tous les Alumni du réseau

- les écoles ont besoin de leurs Alumni, pour se développer, elles en ont besoin pour se transformer ; les Alumni aiment leur école qui reste pour eux un identifiant et un partenaire. Mais ce lien évolue et on ne peut ignorer les grandes mutations à l'œuvre, ce sont les autres points que je vais maintenant aborder.

Le deuxième point de synthèse concerne les facteurs clé pour le renforcement des liens école-Alumni :

- le niveau d'engagement des Alumni. Dans les chiffres qui nous ont été présentés nous avons pu constater que le pourcentage d'Alumni engagés pouvait aller de 20 % en France à 90 % aux États-Unis. Cela change la donne. La question est comment créer cet engagement ? Comment mobiliser plus massivement les Alumni ?
- les leviers de l'engagement, qui sont multiples : sentiment d'appartenance à l'école et à une communauté, la volonté de promouvoir la marque, la logique donnant-donnant ou de service rendu, la reconnaissance envers l'école, l'engagement pour des causes sociétales ou le service aux étudiants... Et ce lien doit être favorisé dès l'entrée de l'école. Mais est-ce vraiment un lien à vie ? car l'intérêt des



Anne-Lucie Wack

Alumni pour leur école varie au cours de leur carrière

- **la notion d'adhérent ou de cotisant** qui est parfois apparue comme limitante. Dans l'ancienne acception on est Alumni quand on cote. Mais nous avons vu que certains établissements souhaitent mobiliser plus largement tous les Alumni, cotisants ou pas et même au-delà. Des exemples nous ont ainsi été donnés de mobilisation des familles, ou même des amis des Alumni. Et Federico Pasin nous a appris qu'HEC Montréal a fait le choix de ne plus avoir d'adhérent. Ce ne sont plus les mêmes modèles.

Le troisième point de synthèse concerne les mécanismes de gouvernance et de financement, qui sont eux aussi en pleine évolution :

- **en termes de gouvernance et d'organisation** le lien entre les associations d'Alumni et l'école est très variable, souvent fonction de l'histoire, entre les écoles d'ingénieur qui ont des associations séparées, et les écoles de management qui sont plus souvent sur des formes d'hybridation avec leurs associations d'Alumni et l'école
- **on constate une profonde modification des équilibres et de facto de la place des associations d'Alumni dans l'écosystème** du fait du développement

des fondations, de l'évolution de la participation des Alumni aux instances des écoles, de l'émergence de nouveaux acteurs qui bouleversent les liens entre les étudiants et les entreprises comme linkedin - acteur numérique qui reste un relai à distance - , à utiliser intelligemment en faisant jouer la force du lien école-Alumni en France. Nous avons aussi évoqué la question de l'enjeu des bases de données des établissements et je voudrais rappeler que la CGE vient de créer un groupe RGPD qui travaillera étroitement avec le groupe de travail Alumni

- **les mécanismes de financement et de collecte sont également bouleversés.** Peter Todd a abordé cette question d'emblée et sans tabou en parlant « business, argent et excellence ». Il a présenté des chiffres qui donnent le vertige en Amérique du Nord, dans les universités de McGill, Madison, Princeton ou autres, des modes de collecte qui évoluent, en mode viral ou en mode week-ends générant des levées de fonds considérables, ou plus classiquement dans la durée (campagnes sur 5 ans), des class gift, etc.

Quant au quatrième point qui sera le point final de cette synthèse, il porte sur la question majeure qui tire tout le reste : le

lien école/Alumni, pour qui et pour quoi faire ? Quels en sont les objectifs et les finalités ? Quel est, au-delà du sentiment d'appartenance, au-delà des logiques communautaires, **le sens profond qu'on peut donner à ce lien ?** La grande finalité de ce lien, qui est ressortie tout au long de la journée et qui a été explicitement formulée par Jean-Dominique Senard et Dominique Gillet, présidente du CNCPH, est de construire ensemble des écoles et une société plus performantes et inclusives, en travaillant avec les Alumni notamment sur les questions d'excellence, de diversité et d'ouverture sociale, de transformation numérique, d'apprentissage, de handicap... qui ont été abondamment évoquées.

Et la deuxième autre grande finalité évoquée, c'est de toujours faire progresser nos écoles au bénéfice de nos étudiants. Elle a été formulée en mode humoristique par Mickaël Hirsch, mais il y avait un sens profond derrière son humour, si je reprends ses termes : « faire ensemble de nos écoles un lieu où les jeunes vont pouvoir cultiver leur petite flamme et faire pousser leurs ailes », pour créer ce lien indéfectible qui liera pour la vie l'Alumni à son école.

Merci à tous de votre participation.

MERCI AUX INTERVENANTS

Olivier Faron, administrateur général du Cnam

Anne-Lucie Wack, présidente de la CGE

Celica Thellier, co-fondatrice de
Choosemycompany.com

Jean-Dominique Senard, président du groupe
Michelin

Peter Todd, directeur général d'HEC

Dominique Gillot, présidente du Conseil
national consultatif des personnes handicapées
(CNCPH), ancienne Sénatrice du Val-d'Oise

Julien Monnet, directeur général de Tadeo

Gilles Bousquet, Professor and Chair / Senior
Advisor to the President of the UW System for
International Economic Development, UW-
Madison (USA), ancien doyen

Grégory Barrère, responsable représentation du
BNEI

Marie-Christine Huau, présidente d'Agro
ParisTech Alumni

Benoît Legait, ex directeur général des Mines,
président de la fondation des Mines

Xavier Michel, administrateur de CASE Europe

Julie Joly, directrice du CFJ

Marc Ventre, président d'IESF

Federico Pasin, secrétaire général
d'HEC Montréal

Théo Haberbusch, directeur de la rédaction
et directeur général de News Tank Higher Ed &
Research

Amber Wigmore Álvarez Ph.D., Executive
Director Talent & Careers - IE Madrid

Manuel Canévet, consultant stratégie &
communication - Universités et Grandes école

Jean-François Fiorina, directeur général adjoint
de GEM

Michaël Hirsch, comédien, Alumni de NEOMA
Business School

Gilles Duthil, secrétaire général de l'AAEENA
(association des anciens élèves de l'Ena)

Hervé Biauasser, directeur général de
CentraleSupélec

Dominique Bonet, Full Professor - Head of
International Trade, Logistics, Purchasing and IS
Department de l'Ipag

Christian Mouillon, Global Senior Advisor au
cabinet Duff & Phelps et Chapter de l'ESCP
Europe

Laurent Pieuchot, coordinateur de Cnam Alumni

Laurent Batsch, président de la Fondation
Paris-Dauphine





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