

# Former les dirigeants de 2030

**A CONSOMMER DE PRÉFÉRENCE  
AVANT FIN 2012**

*Mode d'emploi en six étapes*

*Avec les témoignages de*

*ACCOR, Bouygues Telecom, Caisse des Dépôts,  
GE Energy, Groupe SEB, IBM, MINATEC, Schneider Electric*



Management  
Technology &  
Innovation



<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<i>Parrainée par IBM</i>	
<b>Étape 1 - Orientation et suivi des étudiants</b>	<b>4</b>
<i>Parrainée par Accor</i>	
<b>Étape 2 - Préparation et sélection</b>	<b>8</b>
<i>Parrainée par Bouygues Telecom</i>	
<b>Étape 3 - Financement et modèle économique des études</b>	<b>12</b>
<i>Parrainée par GE Energy</i>	
<b>Étape 4 - Contenus pédagogiques</b>	<b>18</b>
<i>Parrainée par le Groupe Seb</i>	
<b>Étape 5 - Compétition internationale et stratégies d'établissements</b>	<b>22</b>
<i>Parrainée par MINATEC</i>	
<b>Étape 6 - Compétitivité industrielle</b>	<b>26</b>
<i>Parrainée par la Caisse des dépôts</i>	
<b>Résumé de nos propositions</b>	<b>31</b>
<b>Conclusio`</b>	<b>37</b>
<i>Parrainée par Schneider Electric</i>	
<b>À propos de GEM</b>	<b>38</b>
<b>Biographie de Jean-François FIORINA</b>	<b>39</b>
<i>Directeur ESC Grenoble Grenoble Ecole de Management</i>	
<b>Remerciements</b>	<b>40</b>
<b>Contacts presse et responsables politiques</b>	<b>41</b>

# Une feuille de route pour l'enseignement supérieur

*La formation des managers est l'un des piliers de la culture d'IBM.*

*Nous nous assurons que chacun de nos collaborateurs bénéficie d'un accompagnement adapté à son évolution de carrière qui lui permettra de développer ses compétences d'expert puis de manager, tout en apportant des réponses pertinentes et innovantes à nos clients.*

*Dans cette quête d'excellence par la formation, l'enseignement supérieur tient un rôle fondamental.*

*Le socle de connaissances des étudiants et l'expérience acquise au travers des stages, apprentissages, et premières expériences, permet de bâtir les compétences dont ont besoin nos équipes pour assurer leurs succès.*

*Aussi, dans un monde toujours plus complexe, nos clients attendent de nous, et donc de nos collaborateurs, toujours plus d'ouverture d'esprit, d'agilité, de compréhension de leurs organisations et de leurs cultures. IBM accorde la plus grande importance aux compétences de ses managers et à leur adéquation avec notre marché et notre stratégie dans un monde global et évolutif.*

*Ce sont ces défis que l'enseignement supérieur doit relever dès aujourd'hui pour permettre aux étudiants et aux entreprises comme IBM de rester compétitifs dans un environnement où les opportunités se situent dans de nouveaux territoires ou de nouveaux métiers.*

*C'est pourquoi nous participons bien volontiers à l'initiative de Grenoble Ecole de Management à travers ce livre blanc.*

*Il présente une feuille de route pour l'enseignement supérieur français qui rejoint des valeurs auxquelles IBM accorde la plus grande importance : le courage et le leadership, qui prennent tout leur sens lorsqu'ils poussent chacun d'entre nous sur la voie de l'exemplarité.*

**Caroline DRUSCH**

Responsable du Management Development

**IBM**

# introduction

*2012 sera une année cruciale pour la France à plus d'un titre.*

*Parmi les multiples rendez-vous qui attendent notre pays, les différentes échéances électorales de mai et juin 2012 constituent une étape clé pour les cinq années à venir.*

*Des choix, que nous espérons courageux, devront être faits et des réponses claires devront être données à un certain nombre de défis économiques et sociétaux.*

*Parmi tous ces sujets, Grenoble Ecole de Management, fidèle à sa réputation de laboratoire d'idées, a décidé d'apporter sa pierre à l'édifice en entamant un travail de réflexion et de propositions sur le thème de l'enseignement supérieur avec un objectif clair : comment former les dirigeants de 2030 ?*

*Après avoir échangé avec différents experts et professionnels et en nous basant sur nos propres expériences, nous avons synthétisé nos travaux dans cet ouvrage, apolitique et adogmatique.*

*Il est le fruit d'une réflexion libre, osant sortir du cadre et apportant des solutions en dehors des sentiers battus.*

*L'autre impératif de ce travail était d'ordre budgétaire.*

*La crise que nous traversons et la nécessité de proposer des solutions « réalistes » ont guidé nos travaux.*

*Aussi, s'il est simple d'imaginer un monde idéal à grand renfort de dépenses, nous avons choisi de proposer un programme réaliste, à base de bon sens, fait de créativité et d'innovation.*

*Pas d'investissement financier lourd, pas de dépenses hors propos : uniquement des mesures nécessitant au mieux une réorganisation de certaines de nos filières.*

## **À la clé ?**

*Un outil pour tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la sphère économique, visant à relever les défis de la mondialisation et de l'excellence en 2030.*

## **Ce que nous attendons de vous ?**

*Des engagements clairs sur l'application de nos recommandations et la mise en place de groupes de réflexion chargés de les mettre en œuvre.*

*Mesdames et Messieurs les candidats : à vos responsabilités !*

*Nous sommes prêts à en discuter avec vous !*

**Jean-François FIORINA**

Directeur ESC Grenoble

**Grenoble Ecole de Management**

# Etape n°1

## *Orientation et suivi des étudiants*

*Accor est une entreprise complètement centrée sur une seule activité, l'hôtellerie, à travers ses marques ibis, Mercure, Novotel, Pullman, Sofitel,... Notre entreprise, née d'un hôtel en 1967, compte désormais plus de 4 200 hôtels, sur les cinq continents !*

*Chaque jour, 150 000 collaborateurs sont mobilisés avec pour objectif de satisfaire nos clients, avec en première ligne nos managers d'unité.*

*Notre première préoccupation en tant qu'employeur et recruteur n'est pas tant le niveau technique de nos collaborateurs mais leur personnalité, qui doit être en « résonance » avec nos métiers de service ainsi que leur capacité à s'adapter.*

*Nos managers ont d'ailleurs souvent des profils atypiques ; en leur proposant des parcours de formation internes, l'entreprise donne aussi sa chance à ceux qui n'ont pas de diplômes. Les projets professionnels suivent rarement une ligne droite... Ils s'adaptent aux individus et aux besoins de l'entreprise.*

*L'enseignement supérieur doit être en « miroir » de ces évolutions dans les entreprises ; ils doivent permettre aux jeunes de ne pas s'enfermer, de bénéficier de parcours flexibles, tout en restant cohérents et lisibles. C'est la source de la compétitivité de notre enseignement supérieur demain.*

”

**Pierre LAGRANGE**

Senior Vice Président Brand Marketing &  
developpement Ibis-ibis Styles-ibis budget

**ACCOR**

## NOTRE CONSTAT

# Le modèle d'une filière unique, d'un « moule » dans lequel doivent se fondre les étudiants a vécu

Tous les jeunes n'ont pas une idée précise de leur vocation professionnelle à 16 ans, tous n'ont pas les mêmes besoins en termes de durée et de forme d'enseignement, chacun devrait avoir le droit de se réorienter en cours de cursus ou de « changer de vie » professionnelle pour embrasser une nouvelle carrière, un nouveau défi.

Dès lors, le format de « tri sélectif » qui s'opère dès le lycée entre étudiants scientifiques, littéraires, et « les autres » (que l'on qualifie curieusement « d'économistes ») est dépassé.

De fait, l'organisation de l'enseignement supérieur en France, qui s'appuie sur ces spécialisations précoces, est fragilisée.

Mais comment apporter une réponse personnalisée, en adéquation avec les aspirations mais également les capacités de chaque étudiant, tout en ne faisant pas abstraction des réalités économiques et du marché de l'emploi ?

## SOLUTION 1 :

### Individualiser les parcours

Aujourd'hui, la majorité des cursus est composée de tronc communs agrémentés d'options. Il faut aller beaucoup plus loin, en proposant une pédagogie différenciée, c'est-à-dire des parcours individualisés et constitués de modules interchangeables.

Chaque étudiant pourrait, dès lors, bâtir son propre programme en fonction de ses capacités, ses aspirations, et des axes sur lesquels il souhaite se différencier. A terme, des passerelles pourraient émerger entre, universités, écoles de management et écoles d'ingénieurs pour permettre des parcours hybrides, offrant une réelle valeur à des étudiants capables de réconcilier sciences, technologie, management, lettres, etc.

Pour ne pas brouiller la lisibilité d'un diplôme prestigieux pour les employeurs, un certain nombre de modules obligatoires, contenant les fondamentaux des principales disciplines (mathématiques, ressources humaines, finance, droit...) seraient conservés comme « bagage minimal » ou socle minimum de connaissances.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre à chacun de construire un parcours à son image pour mettre l'accent sur ses points forts et développer son expertise différenciante ;</li> <li>• Offrir aux entreprises des profils moins stéréotypés et proposant des spécialisations plus fortes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisibilité pour les entreprises : compensée par le maintien de modules obligatoires.</li> </ul>

## **SOLUTION 2 :** **Détecter les étudiants (plus tôt)** **et les accompagner (plus longtemps)**

Pour faire tomber les barrières sociales qui freinent l'accès du plus grand nombre aux études longues, il faut cesser de maintenir une frontière étanche entre enseignement pré-bac et enseignement supérieur.

Les lycéens doivent connaître les perspectives que leur offre leur diplôme du BAC, avoir une idée plus précise et plus réaliste des cursus qu'ils retrouveront en grande école et université.

Pour cela, les établissements d'enseignement supérieur devraient assumer un rôle moteur dans le changement en assurant une présence, sur des créneaux accordés par les chefs d'établissement de lycée, permettant à des groupes constitués d'étudiants et de professeurs de venir présenter leurs cursus tout en assurant des cours d'initiation et de découverte aux matières enseignées par la suite.

Les lycéens bénéficieront ainsi d'une idée concrète, plus motivante, de ce qu'ils peuvent attendre d'une grande école ou d'une université et disposeront de plus de temps pour préparer leur intégration, accompagnés par les groupes d'étudiants venus les soutenir.

De la même manière, un accompagnement sous forme de parrainage des étudiants en fin de cycle par des diplômés déjà en poste pourrait faciliter l'intégration des jeunes et répondre à leurs attentes et questions légitimes.

En organisant et supervisant ce type de dispositifs, les grandes écoles et universités pourraient maintenir le lien avec leurs anciens et surtout adapter en temps réel leurs contenus pédagogiques aux problématiques rencontrées par les diplômés pénétrant le marché du travail.



Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir une information plus précoce sur les orientations possibles aux lycéens ;</li> <li>• Leur apporter des cours d'initiation pour réduire la fracture sociale inhérente aux épreuves écrites des concours ;</li> <li>• Généraliser les parrainages entre jeunes entrants sur le marché du travail et « anciens ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner la présence de groupes d'initiation issus d'universités et de grandes écoles avec les programmes des lycéens.</li> </ul>

## CONCLUSION

En imaginant un enseignement ultra-personnalisable, les grandes écoles et les universités françaises reprendront un temps d'avance dans la compétition internationale.

Elles réduiront la fracture éducative qui discrimine les élèves issus des milieux défavorisés en limitant leurs chances de réussite aux concours d'entrée.

De plus, l'enseignement supérieur français deviendra un modèle à forte valeur ajoutée, tirant partie de toutes les richesses que représentent les étudiants dans leur diversité, créant ainsi un modèle éducatif non stéréotypé, et donc, non copiable.

Car dans la compétition internationale de l'enseignement d'excellence (dont nous étudierons les enjeux dans le chapitre 5), la menace qui plane sur l'enseignement supérieur français n'est ni américaine ni allemande, mais issue de pays en voie de (fort) développement qui musclent leurs universités et leur recherche pour gagner en visibilité et reconnaissance dans les classements internationaux.

Un modèle ultra flexible et personnalisé (et par conséquent moins aisé à contrefaire) nous permettra de conserver et d'accentuer notre avance sur le plan international.

➔ **Abattre les cloisons entre lycées, universités et grandes écoles pour créer des passerelles et individualiser les parcours.**

➔ **Détecter et informer les étudiants très tôt pour les accompagner jusque dans leur insertion professionnelle pour maximiser leurs chances, quelle que soit leur origine.**

➔ **Créer une éducation d'excellence, sur-mesure, interconnectée et flexible, à forte valeur ajoutée.**

# Étape n° 2 :

## Préparation et sélection

*Non discrimination, égalité des chances et diversité sont les termes d'une équation que nous cherchons à résoudre chaque jour chez Bouygues Telecom.*

*Nous l'avons posée de manière empirique en construisant les équipes, il y a 15 ans. C'était alors une formidable occasion de bâtir une entreprise sans préjugés d'origines, juste en recrutant des talents, des énergies, des enthousiasmes. En obtenant le label diversité en juillet dernier, nous structurons et systématisons la démarche pour les années à venir.*

*Parce que cela nous paraît juste tout simplement et naturellement conforme à nos valeurs.*

*Et aussi, parce que nous sommes convaincus que de l'égalité des chances et de la diversité des équipes naît la performance. Comment donner le meilleur de soi même si l'on n'a pas le sentiment de pouvoir progresser que l'on soit homme ou femme et quels que soient ses origines, son âge, son handicap... ?*

*Parallèlement, ressembler à nos clients nous paraît encore la meilleure solution pour les comprendre et des regards croisés, venant de tous horizons, sont nécessaires pour adresser les challenges d'aujourd'hui et de demain.*

*Les profils formatés ne nous intéressent pas : ce sont bien des talents variés, ouverts et des personnalités engagées que nous recherchons en recrutant dans les écoles et les universités.*

*Donner aux candidats et aux candidates, quelles que soient leurs origines, la chance de pouvoir exprimer leurs talents à travers un concours ouvert, garantit la richesse des promos à venir.*

*Dans ce contexte, la préparation et la sélection aux concours est une étape clé pour garantir à chacun l'accès aux grandes écoles en fonction de son mérite et pas de son milieu d'origine.*

*Personnaliser les épreuves et donner davantage de poids aux épreuves orales permettront aux candidats de miser sur leurs points forts pour composer des promotions et des générations de managers et de dirigeants aptes à relever les défis de demain.*

**Béatrice LE FOUEST**  
DRH Diversité  
**Bouygues Telecom**

## **NOTRE CONSTAT**

### **Le concours est imparfait**

Les grandes écoles sont réservées à une élite : voici le type de préjugé à la vie dure (démenti par la composition de nos promotions) que nous devons affronter au quotidien dans une opposition stérile entre universités et grandes écoles de commerce et d'ingénieurs.

Cependant, il n'est pas inutile de repenser leur mode de sélection.

Certes, le concours d'entrée conserve et devra conserver son rôle primordial pour garantir l'égalité des chances et la récompense du travail et du mérite des étudiants.

Mais plutôt que de proposer une préparation spécifique aux « codes » des examens d'entrée aux grandes écoles, il nous paraît plus judicieux de repenser le concours pour qu'il soit en adéquation avec le plus grand nombre.

Comment mettre en place un processus unique de sélection qui garantisse à chacun les mêmes chances de réussite, tout en n'enlevant rien au mérite et à la récompense de l'effort qui permet à chaque étudiant d'intégrer une grande école sur ses seules compétences ?

La question posée n'est donc plus « faut-il sélectionner ? » mais « comment sélectionner juste ? ».

## **SOLUTION 1 :**

### **UN concours, mais DES épreuves**

A l'image de ce qui est fait actuellement dans certains concours réservés aux candidats issus d'admissions parallèles en école de management, nous devons plutôt que de conserver le modèle d'un concours unique, tendre vers une personnalisation des épreuves.

Concrètement, les épreuves seraient séparées en deux grandes familles :

- Tronc commun : constitué de tests de logique, d'anglais, de mémoire, d'une synthèse et d'un QCM.
- Tronc « perso » : composé d'une liste de matières parmi lesquelles le candidat pourra choisir en fonction de ses points forts et de son parcours : langues, culture, histoire, marketing, comptabilité, mathématiques, chimie, sport...

De plus, pour offrir une vision la plus juste possible de la palette de compétences de chaque étudiant, il serait utile d'y ajouter une première épreuve orale « carte blanche », courte, au cours de laquelle chaque postulant devrait présenter une réalisation, un projet ou une œuvre personnelle.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre à chaque candidat de maximiser ses chances au concours en choisissant des épreuves en adéquation avec ses compétences ;</li> <li>• Garantir la maîtrise des disciplines fondamentales par un tronc commun d'épreuves ;</li> <li>• Permettre une prise en charge de l'ensemble des compétences des candidats par l'introduction d'une épreuve orale « carte blanche ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer un équilibre de coefficient et de difficulté entre des épreuves de nature très différentes. Possibilité de s'appuyer sur le retour d'expérience de concours pratiquant déjà ce type d'aménagements.</li> </ul>

## SOLUTION 2 : Revisiter l'oral d'entrée

L'épreuve écrite du concours ayant validé le savoir-faire des étudiants, tout l'enjeu d'une sélection plus juste et égalitaire repose sur la capacité des écoles à évaluer leur savoir-être.

Pour cela l'épreuve d'oral doit être améliorée.

Plus longue, constituée de différents exercices et mises en situation, elle doit permettre aux examinateurs d'évaluer le comportement des futurs étudiants dans leurs futures responsabilités.

Jeux de rôles, épreuves de groupe, entretien de motivation ou encore présentation d'un projet professionnel seront les outils à développer.

Afin de réduire les inégalités face aux « codes cachés » du concours, des cours à distance pourront également préparer tout au long de l'année les candidats à ce délicat exercice.

En leur apportant des indications sur les usages de cet exercice (usages vestimentaires, type de discours...), ils réduiront la fracture qui discrimine les candidats issus des milieux les moins favorisés.

Enfin, la multiplication des épreuves (et donc des jurys) minimisera les risques de subjectivité dans l'évaluation des candidats.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer différemment les candidats en les soumettant à des épreuves variées qui les confrontent à leurs futures responsabilités ;</li> <li>• Les accompagner et leur apporter des indications concrètes sur les « codes » des épreuves orales pour réduire l'inégalité face à un exercice complexe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les épreuves les plus adaptées à l'évaluation des candidats en condition concrètes. Former les jurys à ces nouvelles méthodes d'évaluation.</li> </ul>

## CONCLUSION

En faisant évoluer l'usage qui demande au candidat de s'adapter au concours, nous offrirons à chacun un maximum de chances de réussite.

- A lui de choisir ses matières fortes.
- A lui de gérer sa préparation.
- A lui de comprendre les codes des épreuves orales et de s'en imprégner pour maximiser ses chances de réussite.

Et ce, quel que soit son milieu d'origine.

Ainsi, plutôt que de considérer le concours comme un événement distinct du cursus d'enseignement, il devient un rite initiatique au cours duquel chaque étudiant apprend à utiliser ses futures capacités professionnelles : analyser une situation, prendre des décisions, gérer son temps et ses ressources, s'adapter à son environnement.

➔ **Personnaliser les disciplines du concours pour permettre à chaque étudiant de jouer avec tous ses atouts.**

➔ **Proposer une série d'épreuves orales pour plonger le candidat face à ses futures responsabilités et l'évaluer en conditions quasi-réelles.**

➔ **Faire du concours non plus un couperet mais un révélateur : en quelque sorte le premier travail du futur étudiant.**

# Etape n°3

## Financement et modèle économique des études

*Responsabiliser les acteurs de l'enseignement supérieur est non seulement un devoir, mais également une obligation pour les acteurs français et européens.*

*La perte de compétitivité des universités françaises ne peut en effet qu'alourdir le coût de la crise économique et financière qui secoue notre continent depuis de nombreuses années. Non seulement il est important d'assurer une éducation juste, transparente et compétitive aux jeunes qui rentrent sur le marché du travail, mais il est également fondamental d'offrir cette même éducation aux générations à venir. Si nous faisons l'économie de cette action cruciale, les coûts économiques, sociaux et politiques seraient alors incommensurables.*

*La France a toujours été reconnue dans le monde pour avoir un système d'éducation pré-universitaire remarquable. Nous formons également parmi les meilleurs ingénieurs au monde. Par contre, nos systèmes sont critiqués parce qu'ils sont trop théoriques et pas assez globalisants. Trop théoriques, parce qu'aujourd'hui, face à une compétition toujours plus féroce et internationale, nous devons offrir aux étudiants des cycles d'études qui vont leur permettre d'être immédiatement productifs dans les organisations et/ou entreprises qu'ils intégreront. Pas assez globalisants, parce que le monde est devenu totalement global, interconnecté et intégré.*

*Rendre les cycles supérieurs plus compétitifs veut non seulement dire accueillir un corps professoral de premier plan, mais également offrir la possibilité à tous d'accéder à une éducation compétitive, visionnaire et ambitieuse et qui par conséquent pourrait être plus onéreuse.*

*Le chapitre du livre blanc de l'ESC Grenoble aborde donc ici les possibles stratégies de financements de ces études. Les solutions envisagées passent par plus de responsabilisation de tous les acteurs depuis le corps professoral, en passant par les entreprises, l'Etat et les étudiants eux-mêmes.*

*Il va sans dire que le renouveau des universités et grandes écoles françaises passent par des accords et soutiens forts de la part des acteurs sociaux, économiques et politiques. Les principes républicains de nos systèmes d'études ne pourront qu'en sortir renforcés, à condition que la chance soit donnée à tous les talents de démontrer leurs capacités de développement.*

**Franck FARNEL**

Senior Executive Director, Global  
Communications & Public Affairs EMEA

**GE Energy Infrastructure**

## NOTRE CONSTAT

# Contrairement à la maxime : l'éducation a un prix

**Et il est même en constante augmentation.**

Un coût pour les étudiants et leurs familles (2 080 € par habitant, *source education.gouv.fr*).

Un coût pour les écoles (qui de plus ne sont pas entièrement maîtres de leurs financements).

Un coût pour la société (évalué à 9 280 \$ par étudiant en 2010, *source education.gouv.fr estimé en équivalent dollars*).

Mais derrière cette moyenne se cachent de fortes disparités : le coût d'un étudiant en université publique est de 6 820 €, celui d'un étudiant en IUT de 9 320 € et celui d'un étudiant en classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) de 13 880 € (*source Observatoire Boivigny*).

**Derrière ces chiffres, une réalité : quelqu'un doit payer.**

Etat, collectivités territoriales, familles, étudiants et entreprises constituent le « mix » de financement de notre enseignement supérieur.

De plus, contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette moyenne française de 9 280 \$ par étudiant dans le supérieur reste globalement inférieure à celle des pays de l'OCDE (10 655 \$) et d'autres pays développés (11 000 \$ pour l'Allemagne, 11 820 \$ pour le Royaume-Uni, 15 715 \$ pour la Suède, 11 720 \$ pour le Japon et 20 545 \$ pour les Etats-Unis).

La principale différence entre le financement de notre enseignement supérieur et celui de nos voisins tient à la composition du « mix » évoqué plus haut.

Alors qu'en France, la part assumée par l'Etat s'élève à près de 65 %, elle représente moins de 5 % en Allemagne ou aux Etats-Unis, et est compensée par un engagement plus significatif des collectivités locales.

A l'autre bout du spectre, la part assumée par le secteur privé représente moins de 10 % en France quand elle dépasse les 25 % au Japon, au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis (*source Direction de l'Evaluation de la Prospective et de la Performance*).

Mais encore plus élevé que le prix de l'éducation pour la société, il y a le prix engendré par l'absence de formation.

Certes, il existe « toujours un moyen » pour un étudiant de financer sa scolarité : bourses, prêts bancaires, petits boulots. Mais au prix de combien d'échecs et avec quels sacrifices en terme de qualité d'enseignement ?

De manière plus globale, au-delà même du concept de prix psychologique que les étudiants ne seront un jour plus prêts à investir dans leurs études, il existe une barrière, plus pragmatique, de capacité de financement (pour les étudiants comme pour les collectivités).

C'est pourquoi, il est indispensable de repenser le financement de l'enseignement supérieur afin de le pérenniser tout en le rendant supportable pour les différents acteurs de la filière.

Pour cela, prenons l'exemple des étudiants qui souhaitent intégrer les grandes écoles de management. La première solution consisterait à réinventer la relation état-grandes écoles-étudiants en la contractualisant, en resserrant les droits et les devoirs de chaque acteur vis-à-vis de ses partenaires.

L'autre piste, serait d'imaginer un modèle économique alternatif/innovant.

## **SOLUTION 1 :** **Réinventer le « ménage à trois »**

L'entente entre Etat, grandes écoles et étudiants est une réalité rendue nécessaire par l'organisation de notre enseignement supérieur.

Il est temps d'aller au-delà et de proposer une organisation à trois plus poussée, encadrée par des droits et devoirs pour chacun des acteurs.

- 1) Pour l'Etat, assurer une visibilité maximale aux écoles en pérennisant leurs financements, et accorder des incitations fiscales pour les étudiants et familles sur les frais de scolarité.
- 2) Pour les grandes écoles, accentuer le suivi post-études des étudiants pour améliorer leur insertion professionnelle et accorder davantage de bourses aux étudiants issus de milieux défavorisés.
- 3) Pour les étudiants, s'impliquer davantage dans la vie de l'école, parrainer des nouveaux étudiants lorsqu'ils auront débuté leur vie professionnelle.
- 4) Enfin, il serait bénéfique d'accroître l'implication des futurs employeurs de nos étudiants (publics et privés) dans la vie de l'école.

Cela permettrait à travers des actions ciblées, de soulager les frais de scolarité d'une partie des coûts de fonctionnement des écoles.

Par exemple, assouplir les lois existantes pourrait permettre aux entreprises ou institutions qui le souhaitent de parrainer la rénovation des bâtiments, financer des chaires d'enseignement et de recherche dans des domaines proches de leur activité ou encore dans la fourniture de moyens (ordinateurs...).



Ainsi, le bénéficiaire in fine s'impliquerait dans les moyens accordés à ses étudiants/futurs collaborateurs et prendrait à sa charge une partie du coût de leur formation.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un véritable « contrat » entre Etat, grandes écoles et étudiants pour coucher noir sur blanc les droits et les devoirs de chacun ;</li> <li>• Permettre aux entreprises publiques et privées de prendre à leur charge une partie des coûts de fonctionnement des institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer un cadre législatif à la fois simple et précis pour garantir des conditions d'équité entre les écoles et garantir leur liberté d'action en évitant les effets d'aubaines ou de niche fiscale.</li> </ul>

## SOLUTION 2 : Partenariat employeur/étudiant

L'intérêt d'une entreprise est d'intégrer des étudiants performants, bien formés et ayant démontré leurs capacités au travers de stages ou de cas pratiques.

A l'image de ce qui se pratique pour les étudiants ayant opté pour l'apprentissage, il serait intéressant d'élargir la réflexion sur le financement de tout ou partie des études par le futur employeur avec une contrepartie à définir (réalisation de l'intégralité des stages et/ou d'un minimum de X mois ou années dans l'entreprise).

Ce type de partenariat offrirait le double avantage d'alléger voire supprimer le coût des frais de scolarité pour les étudiants tout en leur garantissant un emploi en fin de formation.

Dans la pratique, ce type de solutions pourrait prendre une double forme :

- Volontaire, pour les étudiants souhaitant approcher directement des entreprises proches de leur secteur d'activité de prédilection,
- Encadrée, par des « bourses » organisées in-situ dans chaque école pour favoriser la rencontre entre nouveaux étudiants et entreprises ayant des postes financés à proposer.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supprimer ou alléger le coût des études pour les étudiants et leur garantir un emploi ;</li> <li>• Permettre aux entreprises de s'impliquer dans la formation de leurs collaborateurs en les « suivant » tout au long de leur parcours jusqu'à leur intégration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrer ce type de contrats et garantir un soutien juridique gratuit aux étudiants dans la négociation et la gestion de leur collaboration.</li> </ul>

## SOLUTION 3 : Responsabiliser les étudiants

A l'image de la méthode pratiquée dans les pays scandinaves, nous pourrions envisager une responsabilisation des étudiants en leur confiant un « crédit enseignement » qu'ils pourraient affecter selon leurs priorités et aspirations.

En effet, dans ces pays, chaque étudiant reçoit une aide importante de l'Etat, sous forme de bourse ou de prêt, indépendamment des ressources parentales.

Cette mesure offre le double avantage de permettre à l'étudiant de prendre conscience du coût de sa formation, de gérer ce budget en fonction de ses objectifs et de le responsabiliser dans ses choix.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabiliser les étudiants ;</li> <li>• Leur faire prendre conscience du coût de leur formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffrer le juste coût du crédit transféré aux étudiants. Encadrer suffisamment son utilisation pour pallier les éventuelles dérives.</li> </ul>

## CONCLUSION

En formalisant la relation entre les trois grands acteurs que sont État, grandes écoles, étudiants, nous constituerons un socle solide de droits et de devoirs qui répondront au besoin premier de notre enseignement supérieur : la visibilité.

Ce « pacte » garantira à chacun un coût d'enseignement juste tout en lui assurant le concours plein et entier de ses partenaires avec un objectif clair : réconcilier des ambitions qui peuvent paraître antinomiques : garantir l'excellence de l'enseignement, maintenir la compétitivité nationale et internationale et maîtriser les frais de scolarité tout en responsabilisant l'étudiant par la gestion de son propre budget.

Il faudrait alors un signal fort de l'exécutif via l'organisation de pourparlers entre représentants de l'Etat, du monde de l'enseignement, et des organisations étudiantes pour encadrer juridiquement ce nouveau pacte.

Enfin, puisque c'est l'employeur qui bénéficie in fine de la qualité de la formation et du savoir-faire de nos étudiants : autorisons-le à participer à cette quête d'excellence !

- ➔ **Mettre en place un pacte Etat-grandes écoles-familles pour redéfinir les droits et devoirs de chacun dans la course à l'excellence de l'enseignement supérieur avec un coût maîtrisé.**
  
- ➔ **Permettre aux employeurs de nouer des contrats avec les étudiants pour financer tout ou partie de leur formation en échange d'un temps de collaboration garanti.**
  
- ➔ **Responsabiliser les étudiants en leur transférant la gestion de leur budget enseignement supérieur.**

# Etape n°4

## Contenus pédagogiques et innovation

*Les valeurs du Groupe SEB ont été construites par les femmes et les hommes qui le composent, et s'incarnent de ce fait dans les pratiques quotidiennes de management, dépassant ainsi de simples promesses théoriques et anonymes sur papier glacé.*

*Parmi ces valeurs, citons l'innovation, nécessitant de la part des salariés des compétences et des qualités qui ne s'obtiennent que par une culture générale diversifiée, une formation initiale ouverte sur le monde.*

*Les innovateurs savent déchiffrer et croiser des cultures différentes, établir des passerelles inédites entre des concepts, jouer avec les contextes et dépasser les cadres établis : autant de compétences dont l'acquisition repose sur un socle solide et diversifié de sciences humaines et de sciences dures, d'histoire des idées et de connaissances géopolitiques et interculturelles.*

*C'est ce type de profil dont les organisations auront besoin demain, en particulier les entreprises engagées sur des champs concurrentiels où l'innovation est un gage de longévité.*

*Nous comptons donc sur l'enseignement supérieur pour former des profils qui, au delà des compétences techniques, sauront répondre aux questions complexes d'un monde à la fois local et global, croiser les disciplines, inventer des solutions nouvelles adaptées à des contextes économiques, sociaux et environnementaux évolutifs, manager des équipes diverses et multi-culturelles, tout cela sans perdre la boussole de l'éthique.*

*Vaste programme qui exigera des contenus pédagogiques renouvés et à la hauteur des enjeux !*

**Joël TRONCHON**

Directeur du Développement Durable  
Délégué Général Fondation

**Groupe SEB**

## **NOTRE CONSTAT**

### **Un monde qui accélère**

Dans tous les domaines (géopolitique, technologies...), nous vivons une époque qui ne se contente plus d'une évolution par « petits pas » mais qui procède par ruptures.

Dans ce contexte, l'enjeu pour former des étudiants qui occuperont des postes à responsabilités au cours des 40 prochaines années, est d'identifier quelles sont les compétences clés et les savoir-faire de demain.

Comment leur apporter un socle de connaissances fondamentales qui leur permettra de rester pertinents dans un monde que l'on peine encore à imaginer ?

## **SOLUTION 1 :**

### **Apprendre à apprendre en 2012**

Plutôt que d'apporter à nos étudiants un bagage d'enseignements rapidement obsolètes, nous devons leur apprendre à apprendre.

La connaissance ne s'acquiert plus « une fois pour toute » mais il faut intégrer la notion d'apprentissage tout au long de la vie.

Pour cela, un éveil de la curiosité de nos étudiants se fera par la familiarisation avec les sources d'information.

L'avènement de l'open-source, du web 2.0, des technologies de rupture et de la fameuse « génération Y » devront forcer nos étudiants et notre pédagogie à être plus agiles.

Ainsi, une place devra être accordée à l'acquisition de méthodologies permettant à un étudiant d'acquérir dans un temps limité des connaissances pointues sur un sujet qu'il ne maîtrisait pas.

L'augmentation des travaux de groupe et des formats d'enseignements « à la carte » via des technologies d'enseignement innovantes (e-learning, cours en visioconférence) lui permettront d'acquérir la flexibilité et l'adaptabilité nécessaire pour être un « Manager de 2030 », apte à maîtriser la complexité.

En tant qu'organisme de formation, il nous faudra nous poser la question du « relevant teaching » (des enseignements pertinents) et le faire évoluer vers le « relevant learning » (l'apprentissage effectif des apprenants) en mesurant les acquisitions des étudiants et en mettant en place une évaluation pertinente des enseignements (par les étudiants, par les pairs, par la hiérarchie...)

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déverticaliser la relation détenteur du savoir/étudiant pour proposer une méthode qui « apprend à apprendre » ;</li> <li>• Multiplier les modes d'apprentissage (travaux de groupe, e-learning...) pour enseigner la flexibilité aux étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire évoluer en profondeur l'organisation de l'enseignement supérieur pour le rendre compétitif dans un environnement toujours plus rapide.</li> </ul>

## SOLUTION 2 : Elargir ses horizons avec la géopolitique

### L'approche franco-française et même européenne ne suffit plus.

L'avenir et la croissance s'écrivent loin des frontières de l'Union Européenne ou des Etats-Unis. La Chine, le Brésil, la Russie, l'Inde, le continent africain et bien d'autres doivent devenir le nouveau terrain de jeu de nos étudiants. Mais difficile de jouer lorsque l'on ignore les règles.

La géopolitique et les enseignements interculturels doivent devenir le socle de base de la formation de tout manager.

La géopolitique, aussi bien sur le plan de l'actualité que sur celui de l'histoire sera indispensable : sans connaissance du passé et des liens qui unissent les acteurs de l'économie de demain, difficile de proposer une analyse prospective. Des cours théoriques mêlés de mises en application seront donc le fondement du savoir-faire du manager de 2030.

L'interculturel, complémentaire, s'intégrera à travers des enseignements théoriques complétés par des expériences obligatoires à l'étranger. Ces expériences, dans des pays en forte croissance, viendront compléter les expériences obligatoires à l'étranger (déjà proposées par la plupart des écoles de management). Elles pourront prendre la forme d'études sur des campus délocalisés, d'échange avec des universités partenaires, de stage en entreprise ou encore de projets personnels (humanitaire, social...).

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placer la géopolitique et la compréhension des relations internationales comme socle de la compétitivité de nos étudiants ;</li> <li>• Les conduire à expérimenter in situ la réalité des différences culturelles par des échanges avec des pays à forte croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter des experts en géopolitique, leur garantir un espace suffisant dans les cursus des étudiants et tisser un nombre de relations suffisantes avec les universités et entreprises des pays à forte croissance pour offrir une expérience à chaque étudiant.</li> </ul>

## SOLUTION 3 : Nouveaux métiers

Nos étudiants n'envisagent plus d'embrasser une carrière en entreprise similaire à celle de leurs aînés. Une profonde quête du sens (parfois naïve, souvent sincère) les conduit à se diriger vers de nouveaux débouchés.

Monde associatif, économie sociale et solidaire, services à la personne, économie verte, RSE : autant de nouveaux domaines, relais de croissance et de sens pour les prochaines décennies pour lesquels les étudiants sont en attente.

Les grandes écoles et les universités doivent avoir le courage et l'intelligence de répondre à cette attente en proposant, en sus des enseignements classiques, des contenus pédagogiques pointus permettant à ces aspirations de s'inscrire dans un cadre concret.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnaliser la pratique des métiers associatifs ou de l'économie sociale et solidaire ;</li> <li>• Créer une génération qui intègre dans son mode de fonctionnement les fondamentaux d'une croissance verte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des référentiels d'enseignements pertinents sur un plan théorique et opérationnel sur le terrain.</li> </ul>

## CONCLUSION

Le dirigeant de 2030 ne sera plus formé en grande école ou en université dans le but unique de servir le monde de l'entreprise. Il sera un individu en quête de sens qui doit savoir devenir expert sur un sujet nouveau en peu de temps, tout en anticipant les évolutions de son environnement.

Nous en sommes convaincus : l'agilité managériale sera la clé d'un enseignement de qualité pour les prochaines décennies. Elle ne nécessite pas tant d'apprendre autre chose que d'apprendre différemment.

➔ **Apprendre à nos étudiants à trouver l'information, la traiter et l'analyser pour mobiliser rapidement leurs connaissances sur des sujets variés.**

➔ **Leur donner les clés du monde de demain en leur apportant un solide bagage géopolitique ainsi que des enseignements et des expériences pratiques sur les enjeux de l'interculturel.**

➔ **Leur apporter les outils pour cheminer dans leur quête de sens à travers des enseignements sur les méthodes de management dans le monde associatif, l'économie sociale et solidaire, l'économie verte.**

# Etape n°5

## *Compétition internationale et stratégies d'établissements*

*L'innovation, terme magique sur lequel de nombreuses politiques s'appuient, ancre ses racines dans le triptyque éducation, recherche et transfert industriel.*

*Plusieurs challenges sont face à nous, parmi lesquels le fonctionnement interne entre tous les acteurs de la chaîne de l'innovation pour optimiser le "time to transfer" mais aussi le nécessaire "benchmark" pour se positionner face aux concurrents internationaux.*

*En effet, les mécanismes "d'open innovation" ouvrent certes la porte à une délocalisation des activités de recherche par nos industriels nationaux mais peuvent et doivent aussi être une formidable opportunité pour l'ensemble de nos structures de recherche pour faire reconnaître notre potentiel de connaissances et l'émergence d'une culture de valorisation de la recherche au meilleur niveau.*

*La mise en place de campus d'innovation tels que les initiatives grenobloises MINATEC et GIANT nous permet en effet d'afficher des résultats tout à fait compétitifs en terme de brevets, création de start-up et de transfert industriel.*

”

**Jean-Charles GUIBERT**

Directeur campus d'innovation

**MINATEC**



## NOTRE CONSTAT

# La principale menace d'une grande école ou d'une université n'est pas sa voisine française

La mondialisation a également touché l'enseignement supérieur. Les classements internationaux (Financial Times, classement de Shanghai) se chargent de nous rappeler chaque année à quel point le débat n'est plus de savoir quelle école ou quelle université entrera dans le Top 10 français mais plutôt de savoir laquelle sera capable de figurer dans le Top 50 ou 100 mondial, comme c'est le cas déjà pour les écoles de management françaises qui réalisent chaque année de très belles performances dans les classements du Financial Times.

Car les critères ont évolué : nombre de prix Nobel dans le corps enseignant ou issu de l'école, travaux publiés, dans quelle revue...

**L'enseignement supérieur français doit se mobiliser et s'entraider pour exister dans cette nouvelle compétition.**

## SOLUTION 1 :

### L'exigence comme réflexe

Face à une offre de formation pléthorique et variable selon les pays, l'avenir appartient aux institutions qui sauront afficher des gages d'excellence reconnus internationalement.

A cet effet, entamer une démarche d'accréditation (française, européenne, mondiale) doit devenir un réflexe.

De même, le recours à un corps professoral répondant aux standards internationaux, apte à diriger des recherches ouvrant la voie à des publications dans les meilleures revues, doit devenir la norme.

Mais pour encourager les établissements dans cette voie d'excellence, l'Etat doit apporter un soutien à la fois financier et plus large, en créant un label français d'excellence qui récompensera non plus uniquement les grandes écoles et les universités « à la française » mais les établissements d'envergure internationale.

Ceci pourrait également se traduire par un accès plus facile aux services de l'Etat à l'étranger, afin de combattre à armes égales avec les établissements concurrents du monde entier. Sans oublier un accès facilité aux visas...

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager et inciter financièrement les grandes écoles et les universités sur la voie des standards internationaux ;</li> <li>• Créer un label « Excellence » pour distinguer les établissements français de pointe et leur assurer une visibilité internationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas créer un fossé entre les établissements de dimension internationale et les autres mais donner à chaque établissement les moyens de bâtir sa réputation et sa différenciation.</li> </ul>

## SOLUTION 2 : Unir nos forces

L'autre solution pour relever le défi de la compétitivité internationale est d'unir les forces de nos établissements.

Pour cela, il est nécessaire d'harmoniser la palette de formations proposées.

Il serait notamment pertinent d'accorder aux établissements d'enseignement supérieur les mêmes droits dans la délivrance des diplômes (comme le doctorat par exemple).

La complémentarité des parcours et des enseignements entre grandes écoles et universités doit être accrue.

En misant sur une intégration plus poussée entre ces deux piliers de notre enseignement supérieur et en travaillant pour unir le meilleur de leurs deux pratiques, nous serons en mesure de générer un modèle à haute valeur ajoutée, à la fois flexible et répondant aux meilleurs standards internationaux tout en étant difficile à contrefaire...

En poussant plus avant la logique de synergie, les campus d'excellence comme GIANT à Grenoble doivent devenir la norme. L'initiative grenobloise regroupe huit fondateurs (Grenoble INP, Université Joseph Fourier, Grenoble Ecole de Management, CEA, CNRS, ESRF, EMBL, ILL) et a fédéré de nombreuses entreprises privées (STMicroelectronics, bioMérieux, Schneider Electric...).

Ces campus d'excellence seront l'un des facteurs clé de notre réponse aux défis que nous posent à la fois la compétitivité internationale des établissements supérieurs et la compétitivité industrielle du pays.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remettre à plat les complémentarités des grandes écoles et des universités pour créer des parcours sur-mesure et à forte valeur ajoutée pour les étudiants et les employeurs. Permettre à chaque établissement de délivrer l'intégralité des diplômes ;</li> <li>• Multiplier les campus d'excellence du type GIANT qui regroupent grandes écoles, universités, entreprises, laboratoires publics et privés et qui seront à moyen terme des standards internationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire converger les logiques des universités avec celles des grandes écoles pour rendre leurs cursus interoperables.</li> </ul>

## CONCLUSION

Pour exister dans la compétition internationale qui fait rage, l'enseignement supérieur français ne doit pas se contenter de suivre les tendances et s'adapter aux critères pris en compte par les « grands classements ».

Il doit les devancer, proposer de nouveaux modèles, unir ses forces et gagner en visibilité pour ne pas s'engager sur une voie qui récompensera uniquement les établissements ayant la puissance financière la plus importante, mais en déplaçant leur réponse sur le terrain des contenus pédagogiques.

Proposer un front uni, regrouper ce que nous offrons de meilleur pour permettre ensuite à chaque établissement de construire sa spécificité en offrant ainsi aux étudiants des parcours de formations agiles, de qualité et difficiles à contrefaire.

➔ **Inciter les établissements à se hisser aux standards internationaux et offrir une visibilité accrue à ceux qui y parviennent.**

➔ **Jouer la carte de la complémentarité entre nos établissements et généraliser les campus d'excellence de type GIANT à Grenoble.**

## Compétitivité industrielle de la France

*L'enseignement supérieur est l'une des composantes clés de notre compétitivité industrielle.*

*Le « Made in France » ne se décrète pas, il est la résultante d'une politique globale qui intègre la filière industrielle dans un écosystème comprenant la recherche, l'enseignement, la formation, l'investissement, les entrepreneurs et les entreprises.*

*Dans ce contexte, la Caisse des Dépôts s'efforce de jouer sur deux leviers, en appui des politiques publiques pour coordonner et maximiser les résultats sur le terrain.*

*Tout d'abord en encourageant la structuration de la filière industrielle à travers la création de synergies entre la recherche publique et les entreprises à travers notamment le soutien aux pôles de compétitivité, renforcé dans le cadre du programme d'investissements d'avenir ou la valorisation de la recherche au moyen de partenariats publics/privés.*

*Ensuite, en soutenant la création et le renforcement des PME qui exercent dans des secteurs d'activités à forte valeur ajoutée à travers le Fonds Stratégique d'Investissement, CDC Entreprises ou encore la mise en place du Fonds France Brevet.*

*Notre ambition est simple : donner à chacun, chercheurs, universités et grandes écoles, entreprises, les moyens de concourir à l'ambition industrielle de la France.*

*Cette ambition ne peut pas se réaliser sans le maillon indispensable que constitue l'enseignement supérieur, à qui revient la délicate tâche de former des managers et dirigeants armés pour inventer les modèles économiques de demain, créer des passerelles entre recherche et applications industrielles et inventer l'avenir du « Made in France ».*

**Antoine GOSSET-GRAINVILLE**

Directeur Général Adjoint  
Caisse des Dépôts

## NOTRE CONSTAT

### La France risque de devenir un pays musée

L'histoire économique de la France est étroitement liée à son histoire industrielle. Cependant, depuis plusieurs décennies, l'industrie est devenue le parent pauvre d'une économie française qui a entamé une fuite en avant vers les métiers du tertiaire.

Mais le modèle théorique dans lequel les métiers à forte valeur ajoutée seraient conservés en France (ou en Europe) pour délocaliser la production industrielle dans les pays à bas coûts a vécu.

La France doit conserver son tissu industriel et même le renforcer en le réorientant vers des métiers d'avenir, à forte technicité, créateurs de valeur et d'emploi.

Elle doit passer outre de l'opposition stérile entre Industrie et Services et s'orienter vers un modèle hybride à forte valeur ajoutée. Pour cela, les enseignements doivent être intégrés dans une filière apte à relever ce défi.

## SOLUTION 1 :

### Briser les barrières disciplinaires

Favoriser l'émergence d'un tissu industriel passe par l'adoption d'une culture et d'une configuration industrielle de notre enseignement supérieur.

Le principe d'une segmentation nette entre grandes écoles de commerce, d'ingénieur, laboratoires de recherche publics et privés, entreprises, incubateurs, pôles de compétitivité devient obsolète... et contreproductif.

L'État doit encourager, favoriser et dans la mesure du possible généraliser les rapprochements entre acteurs de la filière pour donner naissance à de grands ensembles intégrés, autour de thématiques fortes et fédératrices. Ils pourront alors concurrencer les campus d'envergure mondiale que nous connaissons en Amérique du Nord ou en Asie, et qui ne sont rien d'autre que les conséquences d'une approche pragmatique de la question industrielle doublée d'une volonté politique.

Ce type d'ensemble permet de briser les barrières disciplinaires et d'assurer une continuité dans la formation des étudiants à la culture industrielle, l'innovation, les services, le développement de projet, le financement...

Ils développent une culture du dialogue et raccourcissent de manière sensible les durées de développement de nouveaux produits ou de technologies par un procédé simple : ils résolvent l'équation du regroupement entre recherche, valorisation puis production.

Ils offrent également un écosystème adapté pour l'émergence d'acteurs décisifs pour notre compétitivité industrielle : les entrepreneurs.

La logique d'intégration est alors source d'innovations majeures ou de ruptures, à l'image des écotechnologies ou biotechnologies dont la réussite est grandement favorisée par ce type d'ensembles.

Il s'agit d'ailleurs du dernier élément clé de cette solution, et non des moindres, la logique de spécialisation.

Ce type de « campus d'excellence » ne produit son effet maximum que s'il se spécialise sur une niche, ou a minima un secteur bien précis, à l'image d'une Silicon Valley concentrée sur l'écosystème de l'économie web et micro-informatique.

Cette répartition claire des sujets de recherche et de développement permet à chaque campus d'afficher son domaine d'excellence au niveau international, et de favoriser l'implantation d'un maillon indispensable de la chaîne : les fonds d'investissement, de capital risque, d'amorçage...

En déterminant les domaines de spécialisation et d'excellence de ces pôles, l'Etat pourra peser sur les choix et les secteurs d'activité d'avenir de l'industrie française.

Pour résumer, ces regroupements permettront à l'enseignement supérieur de « passer un cap » pour se projeter dans une configuration décisive pour le renforcement de son tissu industriel.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'innovation ;</li> <li>• Obtenir, grâce aux synergies obtenues, un effet démultiplicateur sur l'efficacité des différents acteurs de la filière industrielle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afficher une volonté politique forte pour inciter les acteurs des filières à faire converger leurs modes de fonctionnement et assigner à chacun une spécialisation claire.</li> </ul>

## SOLUTION 2 :

### Intégrer la nouvelle carte du monde

Le schéma (trop) profondément ancré dans les raisonnements de nos entreprises suit la segmentation suivante : France / Union européenne / pays développés / pays en voie de développement :

- France pour débiter une activité.
- Union européenne pour se développer à l'international.

- Autres pays développés (USA, Canada, Japon...) lorsque la première phase d'internationalisation est un succès.
- Pays en voie de développement du sud pour délocaliser nos productions et réaliser des gains de productivité.

Erreur. Les pays du sud ne sont plus l'atelier du monde mais nos marchés les plus prometteurs.

L'Union européenne n'est plus un marché d'exportation mais notre marché domestique.

Les étudiants, à travers les programmes que nous proposons, doivent prendre conscience de cette réalité à travers des échanges et de nouveaux cursus qui prennent en compte cette réalité (aussi bien sur un plan fiscal, logistique, culturel, géopolitique...).

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer la nouvelle carte du monde dans les enseignements proposés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des enseignements actualisés régulièrement en fonction des évolutions géopolitiques.</li> </ul>

### SOLUTION 3 :

## Changer d'échelle et penser PME

L'autre handicap de la France, au-delà de la diminution rapide de son tissu industriel, est l'absence d'entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Or, les industries d'avenir ne nécessiteront pas forcément de sites industriels gigantesques et ne doivent pas rester l'apanage de multinationales.

Nous devons enseigner à nos étudiants les fondamentaux de gestion des « grandes PME » ou « petites grandes entreprises » et de l'entrepreneuriat.

Nous devons également accroître le dialogue avec ces entreprises, apprendre à les défendre et leur offrir une vitrine plus importante auprès de nos étudiants.

A l'image du modèle allemand et de son réseau dense de PME et des Etats-Unis avec leur désormais fameux « small business act », la PME régionale, comptant plusieurs centaines d'employés avec des qualifications variées (ouvriers, recherche et développement, marketing, logistique...) doit devenir le relais d'un nouveau pacte industriel et le maillon manquant entre les TPE et nos fleurons industriels.

Pour cela, nous proposons la mise en place de partenariats encadrés par les CCI, relais du monde économique à l'échelle locale, pour conventionner des stages avec les PME locales.

Avantages	Difficulté
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la visibilité des PME locales ;</li> <li>• Ouvrir des perspectives hors multinationales à nos étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tisser un nombre suffisant de partenariats avec des PME pour offrir des stages à tous les étudiants intéressés.</li> </ul>

## CONCLUSION

La ré-industrialisation sera avant tout une volonté politique.

La compétitivité industrielle est un combat dont la France ne peut sortir gagnante qu'en rassemblant ses forces.

Regrouper et intégrer les différents acteurs pour qu'ils concentrent leurs efforts dans le cadre de campus d'innovation sera la clé de notre réussite.

C'est sur ce terreau fertile que pourront s'imaginer les industries d'avenir, de croissance, d'emploi, de valeur et faire prospérer les entrepreneurs, élément fondamental d'une économie qui va de l'avant.

Le rôle de l'enseignement supérieur sera d'être un maillon efficace de cette chaîne de croissance en préparant au mieux les étudiants à leur futur environnement international et en développant les échanges avec le parent pauvre de l'économie française : les PME, futures pépites de la nouvelle industrie française.

➔ **Briser les barrières disciplinaires en regroupant recherche, universités, grandes écoles, industriels, incubateurs et fonds d'investissement pour réduire le processus recherche, valorisation, production et favoriser l'innovation.**

➔ **Enseigner une vision du monde en adéquation avec son évolution : la montée en puissance des pays du sud en tant que marchés prometteurs et non comme concurrents déloyaux.**

➔ **Provoquer la rencontre entre étudiants et PME / ETI pour renforcer le maillage industriel dans les régions françaises.**



# Résumé de nos propositions

## Étape n°1

### *Orientation et suivi des étudiants*

“

*Avec le témoignage de Pierre LAGRANGE*

*Senior Vice President BrandMarketing & Development -  
Ibis-ibis Styles-ibis budget ACCOR*

”

- ➔ **Abattre les cloisons entre lycées, universités et grandes écoles pour créer des passerelles et individualiser les parcours.**
- ➔ **Détecter et informer les étudiants très tôt pour les accompagner jusque dans leur insertion professionnelle pour maximiser leurs chances, quelle que soit leur origine.**
- ➔ **Créer une éducation d'excellence, sur-mesure, interconnectée et flexible, à forte valeur ajoutée.**

# Étape n°2 :

## *Préparation et sélection*



*Avec le témoignage de Béatrice LE FOUEST*

*DRH Diversité Bouygues Telecom*



- **Personnaliser les disciplines du concours pour permettre à chaque étudiant de jouer avec tous ses atouts.**
  
- **Proposer une série d'épreuves orales pour plonger le candidat face à ses futures responsabilités et l'évaluer en conditions quasi-réelles.**
  
- **Faire du concours non plus un couperet mais un révélateur : en quelque sorte le premier travail du futur étudiant.**

# Étape n°3

## *Financement et modèle économique des études*



*Avec le témoignage de Franck FARNEL*

*Senior Executive Director, Global Communications  
& Public Affairs EMEA, GE Energy Infrastructure*



- ➔ **Mettre en place un pacte Etat-grandes écoles-familles pour redéfinir les droits et devoirs de chacun dans la course à l'excellence de l'enseignement supérieur avec un coût maîtrisé.**
  
- ➔ **Permettre aux employeurs de nouer des contrats avec les étudiants pour financer tout ou partie de leur formation en échange d'un temps de collaboration garanti.**
  
- ➔ **Responsabiliser les étudiants en leur transférant la gestion de leur budget enseignement supérieur.**

# Étape n°4

## *Contenus pédagogiques et innovation*

“

*Avec le témoignage de Joël TRONCHON*

*Directeur du Développement Durable Groupe SEB  
Délégué Général Fondation Groupe SEB*

”

- **Apprendre à nos étudiants à trouver l'information, la traiter et l'analyser pour mobiliser rapidement leurs connaissances sur des sujets variés.**
- **Leur donner les clés du monde de demain en leur apportant un solide bagage géopolitique ainsi que des enseignements et des expériences pratiques sur les enjeux de l'interculturel.**
- **Leur apporter les outils pour cheminer dans leur quête de sens à travers des enseignements sur les méthodes de management dans le monde associatif, l'économie sociale et solidaire, l'économie verte.**

# Étape n°5

## *Compétition internationale et stratégies d'établissements*

“

*Avec le témoignage de Jean-Charles GUIBERT*

*Directeur du campus d'innovation MINATEC*

”

- **Inciter les établissements à se hisser aux standards internationaux et offrir une visibilité accrue à ceux qui y parviennent.**
- **Jouer la carte de la complémentarité entre nos établissements et généraliser les campus d'excellence de type GIANT à Grenoble.**

# Étape n°6

## *Compétitivité industrielle de la France*



*Avec le témoignage de Antoine GOSSET-GRAINVILLE*

*Directeur Général Adjoint – Caisse des Dépôts*



- ➔ **Briser les barrières disciplinaires en regroupant recherche, universités, grandes écoles, industriels, incubateurs et fonds d'investissement pour réduire le processus recherche, valorisation, production et favoriser l'innovation.**
  
- ➔ **Enseigner une vision du monde en adéquation avec son évolution : la montée en puissance des pays du sud en tant que marchés prometteurs et non comme concurrents déloyaux.**
  
- ➔ **Provoquer la rencontre entre étudiants et PME / ETI pour renforcer le maillage industriel dans les régions françaises.**

# Conclusion

Rédiger un livre blanc sur les enjeux de l'enseignement supérieur en s'inspirant du besoin des entreprises me semble être la bonne approche. C'est d'ailleurs celle qu'a choisie le Groupe Schneider Electric lorsqu'il a décidé de se réinventer. En effet, en quelques années, nous avons opéré un repositionnement stratégique majeur : nouveaux métiers, nouvelles zones géographiques et nouvelle culture d'entreprise.

Pour mener à bien cette mutation, nous avons adopté la même approche : mettre notre capacité à innover au service des besoins de nos clients. Cette "révolution" n'a été rendue possible que par l'expérience reconnue et l'aptitude au changement des femmes et des hommes qui constituent nos équipes. C'est pourquoi la formation de nos futurs collaborateurs est un sujet auquel nous accordons la plus grande d'importance.

Dans cet ouvrage, Grenoble Ecole de Management propose des solutions adaptées aux différents challenges que nous devons relever.

- **Comprendre et s'adapter dans un environnement global** : car maîtriser plusieurs langues, multiplier les expériences interculturelles et posséder une solide culture géopolitique sont autant d'atouts déterminants dans la compétition internationale des talents.
- **Affirmer sa différence** : car la diversité des profils et des origines de nos collaborateurs est l'un de nos points forts, et ressembler à nos clients nous paraît être le meilleur moyen de les comprendre !
- **Enfin, être agile... et opérationnel** : car les étudiants ne sont pas des produits "finis". Ils poursuivent leur formation, leur maturation à l'intérieur de l'entreprise et côtoient ainsi une réalité terrain que l'on retrouve difficilement dans des cours théoriques.

En favorisant leur immersion dans le monde de l'entreprise et en leur "apprenant à apprendre", Grenoble Ecole de Management propose des solutions qui les aideront à résoudre l'équation entre "têtes bien faites" et "capacité à agir".

En conclusion, comme l'a démontré Schneider Electric en anticipant les évolutions de son secteur pour se positionner comme un leader de la chaîne de valeur de l'énergie à l'échelle mondiale, se reposer sur son expérience passée pour être compétitif à l'avenir ne suffit plus. Oser, innover, agir avec passion et courage sont des valeurs fortes de notre Groupe, que nous retrouvons dans cet ouvrage.

C'est pourquoi nous soutenons la réflexion de Grenoble Ecole de Management et appuyons sa démarche, parce que s'engager pour l'avenir de l'enseignement supérieur nous semble être un devoir lorsque l'on est un Groupe qui compte 160 000 collaborateurs.

**Philippe DELORME**

Directeur Général Stratégie & Innovation  
**Schneider Electric**

# À propos de Grenoble Ecole de Management

Créée par la CCI de Grenoble en 1984, Grenoble Ecole de Management est l'une des meilleures écoles de management françaises (6<sup>e</sup> sur 30) et européennes (25<sup>e</sup> sur 100). Elle forme chaque année plus de 6000 étudiants et cadres au sein de ses 50 programmes nationaux et internationaux, allant du Bac + 3 au doctorat.

Accréditée EQUIS, AACSB et AMBA, membre de la Conférence des Grandes Ecoles et régulièrement classée dans la presse internationale et nationale, Grenoble Ecole de Management compte parmi les rares business schools mondiales à détenir cette triple accréditation, gage de la qualité de ses activités.

Basée à Grenoble, ville d'innovation, Grenoble Ecole de Management a développé une solide expertise autour du Management de la Technologie et de l'Innovation. Grâce à cette spécificité unique en France, l'Ecole est aujourd'hui membre fondateur du campus mondial d'innovation GIANT (Grenoble Innovation for Advanced New Technologies), qui représente un investissement d'1,3 milliard sur 5 ans.

L'ESC Grenoble est l'une des quatre écoles de Grenoble Ecole de Management. Championne de l'innovation pédagogique, l'ESC Grenoble a mis en place une pédagogie différenciée dont le fondement repose sur la différenciation et la personnalisation des parcours. Ouverte sur le monde et sur la société, l'Ecole a noué de nombreuses alliances stratégiques avec des écoles et universités en géopolitique, sciences de l'ingénieur, design, mathématiques, lettres, sciences politiques, droit, histoire, philosophie...



# Biographie de Jean-François Fiorina



© Pierre Jayet

Diplômé de l'INSEEC Bordeaux et d'un MBA à l'University of America de San-Francisco, il commence sa carrière en tant que banquier à la BRED avant de devenir consultant à l'international.

Il rejoint par la suite le groupe Sup de Co Amiens-Picardie, tout d'abord comme professeur de commerce international avant de devenir Directeur du programme ESC et des relations internationales.

Il arrive en 2000 à Grenoble Ecole de Management, en tant que Responsable des Mastères Spécialisés.

En 2003, il prend la tête de l'ESC Grenoble, regroupant, au sein du groupe, le Programme Grande Ecole, 8 Mastères Spécialisés, 1 Master of Science, 1 Bachelor, 3 formations continues diplômantes, 2 500 étudiants sur 4 sites en France et 2 à l'étranger.

Il est également Président de la banque d'épreuves Passerelle depuis 2007 et vice-président d'Atout+3 depuis 2008.

Ardent défenseur de la pédagogie différenciée, il milite et œuvre pour un enseignement des futurs managers, ouvert sur la société et sur le monde, basé sur la création de passerelles entre les différentes disciplines : management, ingénierie, design, art, géopolitique...

Fin connaisseur du monde de l'enseignement supérieur en France et du marché mondial de l'Education, il est reconnu par ses pairs pour sa capacité à défricher des territoires nouveaux. Il développe ces sujets et fait part de ses convictions sur son blog : <http://blog.educpros.fr/fiorina/>

Editeur des notes CLES (notes hebdomadaires d'analyse géopolitique), il est cofondateur du Festival de Géopolitique et de Gééconomie de Grenoble.

# Remerciements

*Les auteurs de cet ouvrage tiennent à remercier :*

*- Thierry GRANGE, Directeur de Grenoble Ecole de Management pour son soutien, et qui, par son expérience industrielle et académique en France et dans le reste du Monde, a partagé avec nous ses bonnes recommandations. Son implication dans les agences internationales et nationales d'accréditation AACSB, EFMD, CEFDG nous a permis de positionner nos propositions dans la réalité d'un enseignement supérieur global et mondialisé ;*

*- Le personnel de l'Ecole qui a su mobiliser l'ensemble de nos partenaires ainsi que notre réseau de diplômés autour de cet ouvrage ;*

*- Les entreprises et grands témoins qui ont soutenu cet ouvrage. Par leur enthousiasme et leur volonté de s'impliquer au-delà de nos espérances ils ont confirmé notre intuition : l'enseignement supérieur est une cause nationale qui fédère au-delà des clivages habituels ;*

*- Les enfants qui naîtront cette année et qui seront, si les candidats adoptent nos propositions, des dirigeants compétitifs et responsables en 2030 !*

# Contacts presse et responsables politiques

## **CONTACT PRESSE :**

**Annelaure OUDINOT**

**Tel : +33 (0)4 76 70 60 79**

**Mob: +33 (0)6 22 96 19 82**

**[annelaure.oudinot@grenoble-em.com](mailto:annelaure.oudinot@grenoble-em.com)**

## **CONTACT RESPONSABLES POLITIQUES :**

**Michel FONT**

**Tel : +33 (0)1 44 43 55 78**

**Mob : +33 (0)6 13 80 05 11**

**[m.font@calapartners.fr](mailto:m.font@calapartners.fr)**



iving

and

g n v i

e n e d



**GRENOBLE**  
**ECOLE DE**  
**MANAGEMENT**

**Management**  
**Technology &**  
**Innovation**

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE GRENOBLE

