

Congrès de l'UGEI - Paris 2023

# Horizon 2032 : une stratégie à construire



# Mot d'accueil

**Etienne Craye :** Bonjour à toutes et à tous, Je suis heureux de vous accueillir dans ces magnifiques locaux de l'EM Normandie, pour notre congrès dont le thème sera tourné vers l'avenir de l'UGEI. Je passe la parole à Elian, qui nous reçoit.

**Elian Pilvin :** Merci Etienne. Nous sommes ravis que tu aies choisi l'EM Normandie pour accueillir ces trente ans de l'UGEI. Nous avons trois campus en France. Ici, nous sommes dans un bâtiment tout neuf et c'est le premier événement qui a lieu dans cette salle.

C'est notre plus gros campus, acquis il a un an et demi, pendant la période Covid. Pour ceux qui le souhaitent, nous pourrions organiser une visite. Bonne journée à tous.

**Etienne Craye :** Nous avons une journée assez dense. Je ne rappellerai pas le positionnement de l'UGEI, j'y ai déjà fait mention hier soir, pour ceux qui ont réussi à m'entendre.

Nous avons trois ateliers qui vont ponctuer la journée, et nous débuterons par une conférence. J'espère que vous trouverez un grand intérêt à ces travaux.

La première table ronde est un atelier d'introspection pour comprendre qui nous sommes, pourquoi nous sommes là, quelles sont nos ambitions et nos valeurs. Ce sera l'occasion d'interagir avec la puissance publique, à laquelle, légitimement, nous rendons des comptes, et connaître leurs attentes. Nous écouterons ensuite le témoignage du dernier entrant de l'UGEI. Cet après-midi, suivront deux autres tables rondes, dont une tournée vers nos métiers, riches de leur diversité. Nous formons notre jeunesse et cherchons à répondre aux besoins des entreprises. Il est intéressant de connaître les attentes des jeunes quant à leur formation mais aussi les attentes des employeurs. Nous ferons un focus sur les projets que nous portons, avec l'Union

Professionnelle de l'Enseignement Supérieur (UPES) que nous venons de créer avec les autres fédérations de l'enseignement supérieur privé. Nous terminerons les yeux tournés vers l'avenir, sur nos enjeux, ouverture, influences, société, et ce sera le thème de notre troisième table ronde.

J'appelle maintenant Marie Baleo à me rejoindre. Elle est fondatrice de Manifeste, une agence éditoriale qui accompagne des clients français et internationaux dans la formulation de messages clairs et convaincants. Elle a travaillé à la Fabrique de la Cité et à l'Institut Montaigne. Marie est l'auteur d'une note sur les attentes des jeunes vis-à-vis du travail, dans le contexte de la chaire Futur de l'industrie et du travail, de l'école des Mines de Paris. Les compétences de Marie peuvent être très larges, insoupçonnées : elle est auteur de poèmes et d'essais en anglais, elle a été lauréate d'un prix au Royaume-Uni. C'est ce que j'appelle votre jardin secret. Si vous voulez en savoir plus, son premier recueil vient d'être édité, il faut le commander aux Etats-Unis.

Avant de vous passer la parole, je souhaite remercier Anne-Sophie Barthez et Thierry Coulhon qui vont nous rejoindre. J'ai plaisir aussi à remercier d'anciens présidents de l'UGEI, Jean-Pierre Gallet, Nesim Fintz, et Jean-Michel Nicolle, et nos partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche, la FESIC, l'UDESCA, l'UNFL et la CGE, ainsi que des représentations syndicales nationales, la CFTC, la CGC. Sans oublier les équipes de l'EM Normandie qui font en sorte que ce congrès puisse se tenir, et la délégation générale de l'UGEI.

Merci à vous, et je passe tout de suite la parole à Marie.





Etienne CRAYE

**“Nous formons notre jeunesse et cherchons à répondre aux besoins des entreprises”**

**Étienne Craye**  
**Président de l'UGEI**



Elia

Directeur Gen

**“Nous sommes ravis d'accueillir les 30 ans de l'UGEI”**

**Élian Pilvin**  
**Directeur général de l'EM Normandie**

# Conférence d'ouverture

---

## Marie Baléo

fondatrice de l'agence Manifeste





Bonjour à tous. Je suis vraiment ravie et honorée d'être parmi vous ce matin, et je suis très reconnaissante pour cette invitation.

Comme vous le disiez il y a quelques instants, j'ai fondé il y a un an et demi une agence au sein de laquelle j'accompagne des entreprises et des institutions dans la rédaction de textes dits sensibles ou stratégiques, et **j'ai rédigé pour la chaire de l'école des Mines une note sur la façon dont la pandémie de Covid avait ou non transformé les attentes des jeunes vis-à-vis du travail. C'est ce travail qui me vaut d'être devant vous aujourd'hui, vous directeurs et équipes dirigeantes de grandes écoles indépendantes, qui êtes les premiers témoins des grandes transformations de la jeunesse.** C'est donc très humblement que je vais partager avec vous quelques réflexions sur ce que certains surnomment la Génération Z. Je vais tenter de passer en revue ce qui me semble distinguer cette génération des précédentes et ce qui peut influencer sur votre pratique professionnelle.

Je n'aurais pas la prétention de faire un portrait-robot de cette génération, car il serait infondé de parler de "jeunes" au sens large. Il y a finalement bien peu en commun, sans sombrer dans le cliché, entre un jeune de la France périphérique qui exercerait un emploi peu qualifié, disons de cariste ou d'aide à domicile, et un diplômé parisien d'une grande école qui se destinerait à une carrière dans le conseil ou dans une grande entreprise. Ce matin, je vais me concentrer autant que possible sur les jeunes étudiants et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

Vous le savez bien sûr mieux que moi, mais il est bon de rappeler un fait majeur : la pandémie a eu des conséquences considérables sur la jeunesse, à la fois sur le plan économique, et sur le plan de la santé mentale. Une détérioration économique, tout d'abord, avec la déflagration du printemps 2020 due au confinement. A ce moment, le taux d'emploi des 18-24 ans a chuté de

près de 2 points, de 1,3 points des 25-29 ans, et il est resté stable pour les 30-34 ans.

Cette période a quand même été avant tout synonyme pour de nombreux jeunes, d'un accès retardé ou empêché à l'emploi, alors même qu'on sait que cette période de l'entrée dans la vie professionnelle est déterminante, à la fois sur le plan économique, sur l'estime de soi, et sur la sensation qu'on peut avoir de maîtriser sa trajectoire de vie.

Donc les difficultés d'accès à l'emploi se sont fortement accentuées, y compris pour les plus diplômés. Si on prend par exemple le cas des Bac+5 diplômés en 2019, donc quelques mois avant la pandémie, 69% étaient en poste un an après l'obtention de leur diplôme, c'est 16 points de moins que la promotion 2018.

Si on prend la part de ceux qui ont obtenu un CDI, elle a chuté de 10 points en un an.

Cela ne s'est pas limité à la France, de l'autre côté de l'Atlantique, le taux de chômage des jeunes américains est passé à 25% contre 8% l'année précédente. Donc quelque chose de tout à fait majeur.

Bien sûr, la situation économique des jeunes s'est très largement améliorée depuis cette déflagration du printemps 2020, mais il faut garder quand même en tête cet épisode en ce qu'il a pu avoir de marquant pour cette génération, comme l'a été la crise financière de 2007-2008 pour les jeunes diplômés de cette époque-là, de 2008 à 2010.

Si on constate un retour à la normale concernant les situations économiques des jeunes, il faut quand même regarder ce qu'était cette "normale" auparavant. Dans "La guerre des générations aura-t-elle lieu", qui est sorti l'an dernier, on rappelle qu'en quarante ans, le taux de chômage des jeunes actifs de moins de 25 ans en France a plus que doublé, passant de 11% en 1980 à 25% environ aujourd'hui ; ce qu'on prend pour acquis, alors qu'en définitive, cela n'a rien d'une fatalité.

Si on regarde avant la pandémie, pour montrer à quel

point la situation était déjà détériorée, le taux de chômage des jeunes dans l'Union européenne était déjà trois fois plus élevé que celui des plus de 55 ans.

Donc premier élément, les difficultés économiques ; elles sont évidemment moins prononcées pour les jeunes diplômés et étudiants des grandes écoles, mais ils ont aussi fait face à des difficultés d'accès à l'emploi, et il ne faut pas l'oublier.

Mais le coût de la pandémie n'a pas été qu'économique, les jeunes ont aussi considérablement souffert sur le plan psychologique. En France, en 2021, plus de 8 lycéens et étudiants sur 10 se disaient inquiets pour l'avenir, et 62% des moins de 30 ans étaient d'accord avec l'affirmation "j'ai peur de l'avenir". Ce n'est pas négligeable. Il y avait de l'inquiétude pour soi, pour ses proches, et un terrible sentiment de solitude né de l'isolement des confinements, à un âge où la socialisation est vraiment cruciale. Tout cela a provoqué une explosion des troubles psychologiques, beaucoup de dépressions,

une augmentation des tentatives de suicide, y compris chez les très jeunes enfants, et une recrudescence des troubles alimentaires, notamment l'anorexie.

En 2021, un tiers des 18-25 ans avaient des pensées suicidaires, donc c'est un phénomène tout à fait majeur. Il faut imaginer l'effet que cette période particulière - on l'a tous vécue - a eu sur chacun d'entre nous. Mais l'effet de cet isolement sur cette période de la vie où on est très jeune, où l'on n'a pas forcément l'expérience de crises passées qu'on peut surmonter lorsqu'on est plus âgé, (et cela peut faire l'effet d'un tunnel sans fin), à un moment de la vie qui devrait être marqué par la liberté, les rencontres, et l'insouciance, est très difficile.

**Les jeunes continuent d'être anxieux. Cette fois, ce n'est plus tant le Covid, qui a quasiment disparu pour une grande partie et notamment pour les plus éduqués d'entre eux, la grande source d'anxiété pour l'avenir, mais c'est la crise climatique.**

Moi, je situe la prise de conscience généralisée dans l'opinion publique à environ 2019, où on a vraiment vu que ce sujet était devenu la première des priorités de nombreux Français. Aujourd'hui, c'est un sujet prioritaire pour 38% des 18 à 24 ans, soit dix points de plus que dans la population générale. Ce qui veut dire qu'il y a vraiment une acuité particulière de cette question chez les jeunes. Cette prise de conscience a provoqué plusieurs réactions chez les jeunes. La première, c'est l'éco-anxiété. Cela recouvre à la fois, de l'anxiété, mais aussi de la colère, un sentiment d'impuissance, de la tristesse ou de la culpabilité. Selon la fondation Jean Jaurès, 37% des 18-25 ans hésitent à avoir des enfants principalement à cause de cette cause climatique, pour ne pas obliger leurs enfants à vivre dans un monde en crise, et aussi pour limiter leur propre empreinte climatique, ce qui est quand même quelque chose de tout à fait nouveau.

**Cette prise de conscience environnementale et cette éco-anxiété sont encore plus prononcées chez**



## “Le coût de la pandémie n’a pas été qu’économique, les jeunes ont aussi considérablement souffert sur le plan psychologique”

**les jeunes diplômés de l’enseignement supérieur, qui maîtrisent parfaitement ces sujets.** Beaucoup y sont venus par les travaux de vulgarisation de Jean-Marc Jancovici, qui suscite un intérêt exceptionnel chez ces jeunes. Si vous regardez les jeunes actifs, ils sont nombreux à avoir visionné les 20 heures de cours disponibles en ligne de “Janco” et à considérer cela comme un déclic, un éveil. Ce déclic, qu’il vienne du GIEC, du compte “bon pote” sur LinkedIn, de Time for the planet, de discussions entre jeunes, etc... produit deux effets majeurs chez les jeunes. Le premier, c’est l’envie de se mobiliser. Il y a un constat qui est connu, qui est chiffré, qui est très débattu : les jeunes ne votent plus, quel que soit le type d’élection. Si on regarde les élections de 2017, moins de 20% des inscrits entre 18 et 29 ans sont venus voter à tous les tours de la présidentielle et des législatives. L’an dernier, au second tour de l’élection présidentielle, 41% des 18-24 ans se sont abstenus, contre 20% des 60 à 69 ans. C’est donc une génération qui se détourne des urnes. Si on regarde le second tour de 2002, le taux d’abstention des 18-24 ans était deux fois moins important. Ce serait trop facile d’en conclure qu’ils se

détournent complètement de la chose politique ou se désintéressent du sort de leur société et des générations futures. Au contraire, la génération Z est aussi engagée que la génération précédente, et je dirais même que c’est un trait de la jeunesse qu’on retrouve à travers toutes les époques. Seulement son engagement ne prend pas forcément la même forme que celle des générations précédentes. Des mouvements type Extinction Rebellion, l’admiration de figures comme Greta Thunberg, etc., ces pratiques ne témoignent pas d’un désintérêt ou d’un retrait des jeunes du débat public, mais d’une autre façon de l’aborder. Pour une génération qui a grandi dans un contexte de défiance vis-à-vis des institutions et de la représentation politique, cela n’a en définitive rien de surprenant.

**L’autre conséquence qui vous intéresse au premier chef, c’est une transformation des attentes que nourrissent les jeunes, vis-à-vis d’abord de leur formation, et ensuite de leur emploi.**

La première de ces nouvelles attentes, c’est l’intégration des enjeux climatiques à leur cursus. Je pense que cette attente nécessite de faire évoluer les programmes. Cette transformation est, il me semble, déjà engagée, et tant mieux, car il s’agit de former la génération qui devra composer jusqu’à sa mort avec un monde à +2 ou +3°, en prenant en compte les effets du changement climatique.

La deuxième évolution, fondamentale, c’est que ces jeunes diplômés ne peuvent plus envisager les mêmes types de carrière qu’il y a encore vingt ans.

Ce qu’on considérait à l’époque comme une carrière de rêve au sein d’un grand groupe ou d’un groupe industriel fait aujourd’hui figure de repoussoir.

Sur France Culture, il y a eu un épisode intéressant sur des jeunes diplômés, passés par de grandes écoles, qui ont fait de splendides carrières avant de claquer la porte et d’aller cultiver des terres à la campagne.

Moins radical que le retour à la terre, mais beaucoup

plus fréquent, l'envie de faire œuvre utile. Vous avez peut-être regardé en 2022, la prise de parole de huit jeunes étudiants d'AgroParisTech refusant les métiers auxquels se destinent traditionnellement leurs camarades : *“Nous sommes plusieurs à ne pas vouloir faire mine d'être fiers et méritants de ce diplôme, qui participent au ravage écologique en cours. Inventer des labels « bonne conscience, développer des énergies dites vertes ou compter des grenouilles ou des papillons pour que les bétonneurs puissent les faire disparaître, c'est nuire ! Nous ne croyons ni à la croissance verte ni à la transition écologique”*. Cela dit tout du caractère insupportable que revêt, pour ces jeunes en tout cas, ce qu'ils appellent le greenwashing, et le rejet du décalage entre les déclarations des entreprises et des



grands groupes notamment, et le bilan concret du bilan écologique, qui est encore insuffisant. C'est un fait majeur pour les écoles et les employeurs, parce que cela fait naître plusieurs interrogations un peu inquiétantes. Qui pour inventer l'industrie décarbonée de demain, si ce mouvement de démission devait se généraliser ? Qui pour travailler, je pense par exemple à des plantes résistantes aux effets du changement climatique ? Pour inventer les bâtiments, des infrastructures qui respectent la biodiversité ? En gros, qui pour mener la transition écologique tout au long du 21<sup>e</sup> siècle si ces jeunes qui sont les plus diplômés et les mieux formés se détournent de ces défis ?

C'est un point important, et il pose une question essentielle pour les entreprises, mais plus encore pour les établissements d'enseignement supérieur.

Pour convaincre les jeunes, c'est au sein des entreprises, car leurs attentes font déjà évoluer les pratiques des entreprises.

**Les jeunes ont une conscience aigüe du décalage entre les déclarations du secteur privé et le bilan objectif des actions mises en œuvre pour l'instant.**

Seuls 53% des 18 à 30 ans estiment que les entreprises prennent bien en compte les enjeux environnementaux. Ces jeunes refusent les paroles creuses, ils exigent des actes. Pour 26% d'entre eux, les entreprises doivent refuser les fournisseurs qui ne respectent pas ces engagements en matière environnementale, et pour 23%, elle doit apporter un soutien tangible aux causes qu'elle défend. 80% des 18 à 30 ans attendent des entreprises qu'elles associent davantage leurs salariés aux décisions qui portent sur les enjeux environnementaux.

Assez logiquement, ce critère environnemental devient un critère de choix d'un emploi, et selon Harris Interactive, 86% des jeunes de 18 à 30 ans disent qu'il est important que leur future entreprise prenne en compte les enjeux environnementaux. C'est donc vraiment un phénomène majeur. Il ne faut pas pour



autant s’imaginer qu’ils ne pensent plus à leur salaire ou aux avantages associés à un emploi, cela demeure des critères prioritaires ou important, pour 98% des jeunes de 18 à 30 ans. Il y a quand même un principe de réalité qui subsiste, mais le sentiment d’avoir un emploi utile à la société est qualifié de tout à fait prioritaire pour 45% d’entre eux, et de la même façon, avoir un emploi qui respecte l’environnement est tout à fait prioritaire encore une fois pour 39% d’entre eux.

**Un emploi utile à la société et un emploi qui respecte l’environnement sont des conditions au moins importantes pour 80% des jeunes. 65% des jeunes de 18 à 30 ans se disent prêts à renoncer carrément à postuler dans une entreprise qui ne prendrait pas assez en compte les enjeux environnementaux. Cette position est partagée par tous les jeunes, qu’ils soient lycéens, étudiants, jeunes diplômés déjà en poste ou chômeurs ayant déjà travaillé.**

Dernier chiffre, près de 70% des 18 à 30 ans disent qu’ils seraient prêts à quitter leur emploi actuel pour un emploi qualifié d’écologiquement utile.

Tous ces chiffres, qui sont très révélateurs de cette préoccupation des jeunes pour l’environnement, sont aussi révélateurs d’une tendance plus générale, qui est la quête de sens au travail, et qui dépasse finalement assez largement la question environnementale.

J’aimerais m’attarder quelques instants sur cette question de la quête de sens, parce que je pense qu’elle vous occupe tous et que vous vous êtes probablement tous interrogé sur cette question.

D’abord, qu’est-ce qu’on met derrière cette expression ? On a tous envie d’y mettre une définition un peu personnelle, mais une étude de la Dares a proposé une définition : c’est le sens intrinsèque conféré aux yeux du travailleur à son travail concret par l’impact de son activité sur le monde extérieur et sur lui-même.

Cette quête de sens est un phénomène relativement nouveau dans l’histoire du travail. Il faut comprendre aussi que, pour le coup, elle est vraiment spécifique aux jeunes les plus favorisés et aux jeunes les plus diplômés car elle intervient assez logiquement quand tous les autres besoins de la pyramide de Maslow sont à peu près couverts.

Le niveau de formation est aussi déterminant dans cette quête de sens : 50% des Bac+5 veulent contribuer par leur travail à résoudre les enjeux de la société et seulement 34% des Bac+2. Le déterminant, est donc vraiment le niveau de formation plus que l’âge.

Alors, comment cette quête de sens se traduit-elle concrètement ? Avant la pandémie, 57% des jeunes étaient prêts à accepter un emploi qui serait moins bien payé, mais plus porteur de sens. La pandémie a encore accentué cette tendance. Selon des chiffres avancés par le Monde, 60% des jeunes sont prêts à prendre des postes plus précaires mais porteurs de sens, tandis que 78% des 18-24 ans n’accepteraient pas d’emploi qui n’a pas de sens pour eux.

C’est un phénomène majeur. D’autant qu’on n’en est même plus là, car aujourd’hui, le travail doit passionner les jeunes. 58% d’entre eux indiquent comme critère prioritaire de choix d’un emploi, le fait de travailler dans un domaine qui les passionne. C’est quelque chose de tout à fait nouveau. Pour eux, le repoussoir, c’est vraiment le “bullshit job” ! L’illustration parfaite,

**“Certains jeunes refusent les paroles creuses, ils exigent des actes”**

## “Comment on attire les jeunes et comment on les retient. C’est une vaste question !”

c’est ce témoignage d’un journaliste dans *La révolte des premiers de la classe*. Un jeune dit : “*Quand tu fais Sciences Po, tu vois beaucoup de gens qui vont finir chefs de projet à se faire chier, car on n’apporte aucune valeur ajoutée à la société, on passe notre temps à pisser dans un violon avec des clients qui ont suivi le même cursus que nous, et qui eux-mêmes sont tristes.*”

Dans le même temps, la question classique de la rémunération reste bien présente et il serait hasardeux pour les employeurs et les entreprises de la négliger au profit de cette seule quête de sens.

**Un travail avec du sens donc, mais aussi un travail moins central qu’avant, par rapport aux autres dimensions de la vie de l’individu. On le voit, la jeunesse ne veut plus faire de compromis, le Think Tank 2iES écrit : le travail n’est ni un labeur ni un devoir, mais une composante parmi d’autres de leur projet de vie, ni plus ni moins. Pour Olivier Galant, les jeunes ne font plus du travail une obligation morale.**

Vous avez peut-être entendu parler d’une étude de la Fondation Jean Jaurès en début d’année. En 1990, 60% des Français disaient que la place du travail dans leur vie était très importante, aujourd’hui, c’est 21%. C’est quelque chose de complètement révolutionnaire, et qui ne concerne pas que les jeunes. Chez les jeunes, il y a une réelle tendance à attribuer moins d’importance au travail, voire même à s’en détourner parfois temporairement. Il peut s’agir de repousser le début des études pour partir en voyage, chez ceux qui le peuvent, de profiter d’une période d’essai pour quitter un emploi qui ne donne pas satisfaction, voire d’abandonner son premier poste pour se réorienter complètement ; ce qui n’allait pas de soi pour les générations précédentes.

Dans le même temps, on voit que l’exigence d’un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est vraiment devenue la norme, et si cette attente est partagée par la grande majorité des salariés, la différence, c’est que les jeunes osent quand

même la réclamer haut et fort et en faire une condition de leur adhésion à l’emploi. Pour autant, il faut se méfier du discours qui consisterait à dépeindre les jeunes en nouveaux rois fainéants, comme l’explique Olivier Galant. Ils sont très impliqués dans leur réussite professionnelle, 71% déclarent qu’ils continueraient de travailler s’ils n’en avaient pas besoin pour vivre, ce qui rappelle que ces sujets sont complexes.

**Autre évolution, « si le travail n’est plus au centre de ma vie, ce n’est plus moi qui dois m’adapter à mon travail, c’est lui qui doit s’adapter à moi ».** On voit émerger une demande d’individualisation de la relation employé-employeur. On constate que les jeunes d’aujourd’hui quittent facilement un emploi qui ne les satisfait pas, ce qui conduit certains à parler même de zapping professionnel. Quelles conséquences sur les modes de travail ? Il serait facile de penser que cette demande d’adaptation du travail conduit à un plébiscite du télétravail : tout le monde veut travailler chez soi en pyjama et en chaussons. La réalité est un peu plus nuancée, pour une raison très claire : les jeunes ont beaucoup souffert du télétravail ou de l’enseignement à distance pendant le Covid, et ils ont été beaucoup plus impatients que les salariés plus âgés de revenir au bureau. Ils sont assez attachés à ce concept du bureau, pour 64% des moins de 35 ans, le bureau est un lieu de travail, mais aussi un lieu de vie où ils aiment passer du temps. Alors que c’est seulement 38% pour les plus de 50 ans.

Et en même temps, les jeunes sont aussi loin d’être fermés au télétravail, ils sont 40% à désirer pouvoir travailler de chez eux certains jours, et la moitié serait



prête à changer de travail si on les obligeait à venir tous les jours du lundi au vendredi dans un bureau. Donc ils sont plutôt à la recherche d'un régime hybride.

En définitive, ce qu'ils demandent relève davantage d'une flexibilité dans les méthodes de travail que d'un détachement total du bureau traditionnel. Les jeunes veulent notamment pouvoir travailler aux heures qui les arrangent, en tirant partie de tous les outils qui existent aujourd'hui et qui le permettent.

Je pense que cette notion de flexibilité va complètement dans le sens de ce que je vous disais sur une envie d'individualisation du travail. C'est-à-dire que je dois travailler de la façon dont je l'entends, et l'entreprise doit me le permettre. Cette nouvelle demande fait naître évidemment des enjeux importants, à la fois pour les établissements d'enseignement supérieur, et pour les employeurs. Elle pose tout d'abord la question des nouveaux modes d'apprentissage, et de l'utilisation des outils numériques pour l'enseignement à distance, avec un équilibre à trouver entre le tout à distance et la flexibilité pour ces jeunes, qui ont goûté au plaisir de

l'hybride. La deuxième réflexion qui naît de ce besoin de flexibilité, pour les employeurs, c'est la question du management. Comment gérer une équipe qui travaille à distance ? Comment animer une équipe dans ces conditions ? Comment assurer la cohésion ? Comment s'apercevoir des éventuels problèmes ? Et comment un jeune collaborateur peut acquérir les codes du milieu professionnel quand sa première expérience se fait à distance ? Et une troisième considération, à laquelle on pense peut-être moins, c'est la question de la sécurité informatique. Alors que le risque cyber est quand même l'un des plus importants pour les entreprises, comment est-ce qu'on gère le fait que dans les entreprises qui ont à traiter des données stratégiques, mes collaborateurs soient dispersés partout, avec mon parc de téléphones et d'ordinateurs, connectés à des Wifi publics ?

On parle souvent d'expérience clients et utilisateurs, comment repenser l'expérience collaborateur pour répondre à ces attentes de flexibilité ?

Comment est-ce qu'on attire les jeunes et comment est-ce qu'on les retient ? C'est une vaste question !



Je voudrais aborder un dernier point, qui est peut-être le plus sensible, et que porte en germe cette question de l'individualisation, c'est le rapport de ces jeunes générations à leur identité et à la question de l'individu. Cette tendance à vouloir que mon travail s'adapte à moi, plutôt que moi à lui, qui est fondamentalement nouvelle, est révélatrice sinon d'un très fort individualisme, au moins d'un très fort "mon individualité". Cela va dans un sens général que l'on constate dans l'ensemble de la société, qui est très lié à la disparition des corps intermédiaires, puisque dans une société où les églises, les partis politiques, les associations, les syndicats, sont en perte d'audience, l'individu devient assez mécaniquement le centre de tout. Pour des jeunes nés dans une société en mal d'encadrement, et je pense aussi en mal d'idéologie, c'est l'individu qui prime, et c'est assez naturel, finalement, d'autant plus que les jeunes baignent dans l'ensemble très particulier des réseaux sociaux où rien n'est plus important que de construire une image de soi de toute pièce à destination des autres.

**L'une des conséquences de cette importance accordée à l'individu, c'est la prégnance des questions d'identité chez les jeunes.** Lorsque le "je" est fondamental, il convient d'essayer de le construire, cela n'a rien de nouveau, la jeunesse au sens large est le moment où on se forge une identité, mais ici, cela devient vraiment tout à fait fondamental. Elle est à l'origine de tout un ensemble de vision des enjeux sociétaux, qui peuvent nous paraître à nous, générations plus âgées, soit contre-intuitive, soit incompréhensible. Sur la question de la laïcité, pour prendre un exemple, en novembre 2020, un sondage de l'Ifop montrait que les jeunes de 18 à 30 ans se positionnent en rupture avec le reste de la population française, sur plusieurs sujets : la laïcité, la religion et la liberté d'expression.

Un an plus tard, une deuxième étude de l'Ifop montre

que 52% des lycéens sont favorables au port de signes religieux ostensibles dans les lycées publics, c'est deux fois plus que chez les adultes. Ce n'est pas encore des étudiants mais c'est quand même important dans la mesure où, dans quelques années, vous allez les rencontrer dans vos établissements, si ce n'est pas déjà le cas. Le corollaire, c'est un discours féministe qui est très différent, voire méconnaissable pour les générations précédentes, qui fait par exemple du port du voile un acquis féministe au titre de l'idée que les femmes ont bien évidemment le droit de se vêtir comme elles le souhaitent. Tout cela s'insère dans ce que les jeunes et les moins jeunes appellent le féminisme intersectionnel, ce qui explique le silence légèrement assourdissant quand il s'agit de défendre les femmes iraniennes dans leur combat contre un régime qui va jusqu'à tuer celles qui ne portent pas le voile ou le portent mal.

Je pense que les jeunes sont tiraillés entre la défense de femmes objectivement opprimées par des hommes et leur position sur le libre-arbitre qui conduit certaines femmes à faire le choix de se voiler. On a parfois l'impression que les jeunes n'ont pas nécessairement les instruments intellectuels pour démêler en leur for intérieur cette contradiction.

Et puis, cette position très ferme sur les questions de religions, de genre ou d'identité, s'accompagne d'une moindre ouverture au débat et d'une plus grande difficulté à accepter la divergence d'opinion, avec parfois une volonté de faire taire ceux qui exprimeraient des opinions différentes ou considérées comme rétrogrades. Sans sombrer dans la caricature, il faut quand même noter qu'une étude menée dans des universités prestigieuses aux Etats-Unis a conclu que 20% des étudiants acceptent que dans certains cas, on ait recours à la violence pour faire taire un discours considéré comme inadéquat. C'est quand même quelque chose de complètement nouveau.

**Autre phénomène majeur : l'un des effets de cette**



désaffection du débat contradictoire, c'est une tendance considérable dont on ne mesure pas, je pense, l'importance, c'est le changement du rapport des jeunes à la science. En début d'année, la fondation Jean Jaurès a publié une étude où l'on découvre que seuls 33% des jeunes ont l'impression que la science apporte à la société plus de bien que de mal, alors qu'ils étaient 55% à le penser en 1972. Donc les jeunes perçoivent beaucoup moins bien les bienfaits de la

## “C'est un vrai enjeu que de leur redonner confiance dans la science et de les armer contre la prolifération des fake news”

science qu'il y a cinquante ans.

On le voit, dans l'essor du platisme, 16% des 18 à 24 ans pensent que la Terre pourrait être plate, en France. Cinq fois plus que chez les seniors. Ce n'est pas négligeable, et évidemment profondément troublant. 27% contestent la théorie de l'évolution. 49% pensent que l'astrologie est une science. Pour la Fondation, tout cela s'explique notamment par ce désamour du contradictoire, mais aussi par l'utilisation des réseaux sociaux et d'Internet pour s'informer, qui est vraiment la norme pour ces nouvelles générations.

Il y a seulement 2% des jeunes qui disaient avoir lu la presse écrite dans les dernières semaines. C'est un vrai enjeu pour tous ceux qui, comme vous, ont pour mission d'éduquer et de former ces jeunes, qui sont 33% aujourd'hui à avoir confiance en les réseaux sociaux,

alors qu'on sait toutes les fake news qui y circulent.

C'est un vrai enjeu que de leur redonner confiance dans la science et de les armer contre la prolifération de fake news et de contrevérités scientifiques, qui nourrissent la perte de repère, de confiance, et qui mènent finalement à l'obscurantisme.

Voilà un peu les considérations que je voulais partager avec vous aujourd'hui, mais ce sont des jeunes courageux qui ont beaucoup souffert pendant la pandémie. Ils sont plein d'énergie. Ils ont des valeurs fortes, on le voit sur les sujets environnementaux, sur leur attachement à l'égalité des sexes et sur le rejet des discriminations, pour ne citer que quelques sujets.

Ils ont peut-être aussi un rapport plus sain au travail et à la place qu'il doit occuper dans la vie, que les générations précédentes, sans s'en désintéresser nécessairement, mais en concevant qu'il peut y avoir d'autres façons de donner du sens à sa vie. Ce sont aussi des jeunes qui ont un rapport un peu différent au genre, notamment chez les plus diplômés, à l'identité et à la religion, avec peut-être demain des frictions entre les générations, et une sorte de choc culturel sur ces sujets sociétaux.

Je veux vous laisser avec une question majeure : comment rendre de l'optimisme à ces jeunes ? On est les premiers à parler du présent en des termes catastrophistes, on parle de Troisième Guerre Mondiale, de fin de l'abondance, d'effondrement climatique, on serait un peu anxieux à moins que cela, je pense.

**Comment est-ce qu'on donne à cette génération qui a encore si peu vécu, l'envie de se battre, de vivre, de travailler, de réfléchir, et globalement de faire advenir un monde un peu meilleur ?**

J'espère que ces quelques éléments éclaireront vos débats et vos réflexions tout au long de cette journée, que je vous souhaite évidemment très enrichissante, et je vous remercie encore une fois pour cette invitation et pour votre attention.

# Temps d'échanges

**Etienne Craye** : Merci beaucoup, nous vous proposons un temps d'échange.

Beaucoup de choses ont été dites, beaucoup d'injonctions paradoxales qui nous compliquent bien la vie. Hier encore, je terminais mon discours sur ma maxime préférée de Confucius : celui qui exerce son métier avec passion n'aura pas à travailler un seul jour de sa vie. Je dois reconnaître que, manifestement, les générations qui nous succèdent ont des centres d'intérêt autres.

**François Stephan** : Merci pour votre présentation. Je voulais juste donner quelques éléments de témoignage, et un point de vigilance de mon point de vue : ne faisons pas des minorités une majorité, mais vous l'avez mentionné, je crois que ce qui s'est passé à Polytechnique ou aux Arts et métiers, est, pour l'instant, très minoritaire. Ne laissons pas les minorités très agissantes prendre le pouvoir. Chez mes étudiants dans l'école d'ingénieur que je dirige, je ne sens pas du tout cela, je sens un engagement très fort pour tout ce qui est enjeux environnementaux, sociaux, que ce soit dans la pédagogie et les associations, des préoccupations, mais à ce jour, je ne sens pas du tout ce dont vous avez parlé ; j'ai ma remise de diplômes dans une semaine, on verra bien.

Et je veux citer Patrice Caine, PDG de Thalès, qui a fait une tribune en s'adressant aux jeunes et en disant : si vous voulez changer le monde, devenez ingénieurs !

La question que cela renvoie, dans les statistiques que vous avez données, montre qu'il y a parfois dans la réponse une forme d'idéalisme, en disant : oui, je suis prêt à renoncer à mon travail, quitte à gagner moins. Vous nous donnez des pourcentages importants dans l'aspect déclaratif. Maintenant, dans la réalité concrète du comportement, est-ce qu'on a cette même traduction ?

**Marie Baleo** : Je pense que c'est encore difficile à quantifier, je n'ai pas vu d'études sur les effets concrets sur les choix d'emploi. On voit dans les chiffres déclaratifs que le salaire demeure quand même un critère fondamental, il y a un principe de réalité qui fait qu'on va peut-être s'orienter de façon générale vers des emplois plus porteurs de sens, mais toujours en prenant en considération tous les autres critères traditionnels qui rentrent depuis des décennies dans le choix d'un emploi. Ce serait intéressant de voir effectivement si les paroles sont suivies d'actes.



**Sébastien Tran** : Bonjour. Merci pour votre exposé qui a le mérite en tout cas de donner une vision assez réaliste de votre point de vue, et je rejoins un petit peu le précédent témoignage. Je voulais poser deux questions.

La première : on a un focus sur les jeunes, et on est plutôt sur les jeunes diplômés, bien qualifiés... On pourrait citer l'ouvrage de Miller également, mais c'est une partie de la population de la jeunesse. Donc, est-ce que sur des niveaux de qualification moindre, on retrouve ce que vous dites sur ces tendances, et c'est peut-être plus facile quand on est issu de certaines familles ou qu'on a un capital social, versus une partie de la jeunesse qui n'est pas dans ce registre.

Deuxième question : On parle assez peu de comment on va travailler entre générations au sein d'une même organisation, c'est un autre sujet, c'est-à-dire, pour moi, on écoute beaucoup ce que veulent les jeunes diplômés, mais il y a quand même des gens qui sont dans les entreprises, qui sont issus de plusieurs générations, qui ont d'autres prismes, et ces gens doivent cohabiter et travailler ensemble. Donc comment va se faire cette cohabitation intergénérationnelle ? Est-ce que vous avez des éléments de réponse ? Parce que je pense que c'est un vrai sujet qu'on a un peu tendance à occulter.



**Marie Baleo** : C'est tout à fait vrai. Je n'ai pas d'éléments scientifiques. J'ai une perception personnelle des rapports entre générations au travail, mais je pense qu'il y a un rapport à l'autorité qui est très différent dans cette génération, et je pense que l'une des grandes différences entre les générations actuellement dans le monde du travail, c'est ce rapport à l'autorité. Chez les jeunes, avec une moindre acceptation de la hiérarchie et une idéalisation des modes de management un peu plus horizontaux, la généralisation du tutoiement qui a pris d'assaut toutes les entreprises en est l'une des preuves. Et il y a une question qui me semble très peu traitée, cette génération qui n'aime pas tant que cela l'autorité, va devoir quand même l'exercer dans dix ou vingt ans, donc comment concrètement cela va se passer ?

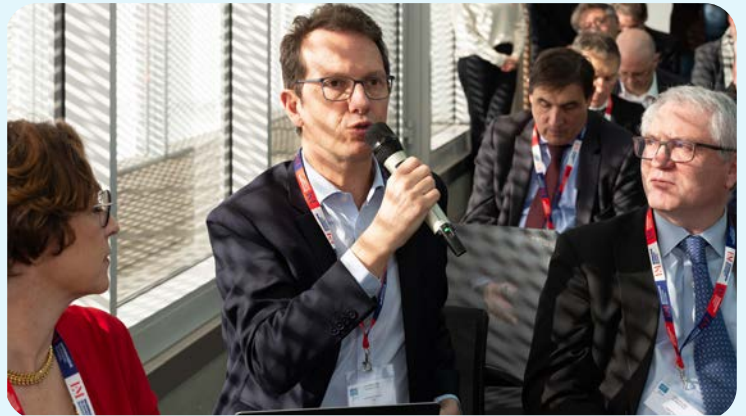
On a l'impression que les jeunes se détournent du management, et qu'ils se disent : je n'ai pas envie de faire



cela ; qu'est-ce que cela va donner, quand on sait à quel point le management est un facteur clé ? Le rapport à l'autorité est vraiment très différent entre ces générations, cela pose à mon avis déjà des problèmes de cohabitation, avec peut-être un peu justement ce zapping professionnel qui provient d'un rapport difficile avec son manager. Je pense que cela peut poser des problèmes quand ce sera à leur tour d'être manager.

Et sur la question que vous posiez, je n'ai parlé que des jeunes diplômés, parce qu'ils ont vraiment, je pense, un rapport différent à toutes ces questions environnementales. C'est le cas de façon générale dans la population, chez les plus éduqués, les mieux formés, ceux qui ont le loisir de se poser des questions sur le sens ou l'impact environnemental de leur travail. Je pense que ces questions ne sont pas du tout à l'ordre du jour, et c'est bien normal, pour des gens qui sont confrontés simplement à leur subsistance alimentaire. On a également un tropisme très métropolitain. On peut vivre des modes de vie décarbonés, on a des options transports en commun, ce n'est vraiment pas le cas dans le reste de la France, où à la fois sur le plan des mobilités et sur le plan de l'habitat, on est sur un mode de vie promu et présenté dans les années 70 comme un idéal, le pavillon, les voitures... qui est aujourd'hui très décrié. Une part de la population ne comprend pas, et cela nourrit tous les phénomènes de ressentiment et la sensation d'une fracture entre élite et non-élite. Je pense qu'effectivement il y a une prise de conscience environnementale qui est probablement plus limitée dans ces catégories de la population, même s'il ne faut pas s'imaginer non plus qu'ils n'ont jamais entendu parler de ces questions. Je pense qu'il y a un principe de réalité qui s'impose, et cette distinction-là, on la retrouve chez les jeunes, mais à mon avis, elle est également présente dans l'ensemble de la population.

**Un intervenant :** Bonjour, je suis le fondateur d'un cabinet de conseil, je vais vous apporter un témoignage qui est issu de ma participation aux commissions emplois formation de Syntec. Revenir d'abord sur ton point, Sébastien, sur la génération des collaborations. Aujourd'hui, les discussions qu'on a au niveau de la commission font état de plusieurs constats assez sévères. D'abord un premier constat de non-maintien dans l'emploi. Les taux de turn over ont atteint des niveaux absolument dramatiques, notamment pour les très grands cabinets. Aujourd'hui, la question de la collaboration et la question du dialogue en entreprise est un réel problème pour les employeurs qui ne savent pas par quel bout engager leurs changements de comportement, d'organisation, de structuration. Et puis un dernier sujet qui est la question de l'autorité



versus l'autoritarisme, qui est lié à mon expérience et à nos discussions. Je pense qu'il n'y a aucun refus d'autorité, je m'inscris complètement en faux par rapport à cela, à partir du moment où l'autorité est fondée, à partir du moment où elle est de compétence. En revanche, il y a, et c'est sans doute assez aligné avec la question de la quête du sens et de la compréhension, un rejet de l'autoritarisme, ou plus exactement de ce qui est vécu comme tel par des procédures d'entreprise qui sont mal expliquées, mal prises en compte, et avec la nécessité, sans doute, du côté d'un certain nombre de grands cabinets, de réfléchir leur manière de travailler. Donc voilà un peu ces éléments de témoignage, et je crois qu'il y a un vrai besoin d'accélérer et d'approfondir le dialogue entre les grandes écoles et nos cabinets pour pouvoir faciliter ces évolutions. Il y a, quoi qu'on en dise, un besoin de mieux comprendre, un besoin d'appréhender ces nouvelles générations dans nos cabinets, et c'est sans doute en travaillant avec l'enseignement supérieur et avec les grandes écoles et les universités que ces évolutions vont pouvoir se faire.

**Marie Baleo :** Je pense que vous avez tout à fait raison, j'ai un peu généralisé probablement en disant que les jeunes supportaient mal le management... Il y a un certain nombre de dérives dans le management, certainement très généralisées, et qui sont probablement à l'origine du rejet du management par les jeunes, qui est vu comme oppressif, opaque. Il faut peut-être repenser la question de la manière dont on forme les managers en France. Globalement, quand vous arrivez à un certain degré de séniorité dans votre entreprise, on vous propose des responsabilités de manager. Quand vous les acceptez, vous avez une expertise complètement autre. C'est une compétence nouvelle qui ne s'apprend pas sur le tas...

## Temps d'échanges



**Jean-Christophe Hauguel** : D'abord une réflexion, puis une question, en vous remerciant pour la présentation que vous avez faite, parce que je pense qu'elle est très complexe et en même temps très complète. Elle rejoint assez bien les réflexions qu'on peut avoir en tant que directeurs d'école par rapport à la génération qu'on a actuellement.

La réflexion, d'abord, c'est qu'on a sorti au mois d'octobre, avec l'organisme de sondage BVA, un premier baromètre sur le bonheur des jeunes au travail. On a interrogé plus de 1000 jeunes entre 18 et 24 ans. 35% d'entre eux, dans ce sondage, aspirent à créer leur entreprise ou à travailler dans une start-up, alors que seulement 14% aspirent à travailler dans un grand groupe. Donc il y a quand même une disproportion très importante par rapport à ce que cela pouvait être dans le passé. La fonction publique n'attire pas non plus beaucoup, 11% seulement se disent être attirés par la fonction publique. Il y a une volonté d'aller vers l'entrepreneuriat, la liberté, les valeurs que vous avez évoquées.

Ensuite, ma question est la suivante : Le constat que je fais, c'est qu'assez souvent, notre génération a plutôt un regard critique, un peu négatif d'une certaine manière sur cette génération. Je pense que c'est un vrai problème pour eux. Vous l'avez dit, on dit que les jeunes ne sont pas bons en maths, pas bons en français, vous avez même dit "affligeant" il y a quelques minutes. Je pense que, c'est plutôt destructeur, d'avoir ce discours, on doit tous ensemble bâtir un discours constructif et positif sur eux. Ma question : comment on fait ? Comment on utilise cette espèce de portrait-robot pour construire un discours positif ? Parce que je pense que les générations peuvent avoir des clés pour leur engagement et leur motivation, mais à condition d'avoir un discours positif, sinon, cela ne marchera jamais.

**Marie Baleo** : Ce n'est pas une question simple. Peut-être que l'une des clés, c'est d'axer la communication qu'on peut avoir avec cette jeune génération sur tout ce qu'ils amènent en matière d'engagement, notamment en matière environnementale, parce que c'est le défi n°1 pour les années à venir. Cette génération est beaucoup plus consciente et prête à changer ses habitudes et à renoncer à des choses qui nous paraissent fondamentales, acquises et qu'ils considèrent comme des luxes qu'il est possible de quitter. C'est une forme de générosité qui n'existe pas forcément dans les générations plus âgées, où on n'est pas forcément prêts à faire des concessions sur son mode de vie. Le fait qu'ils aient ces valeurs très fortes peut être une bonne façon de les valoriser et de leur montrer qu'on leur accorde de la confiance et du crédit. Pour autant, je pense qu'il est fondamental de les former du mieux qu'on le peut à tous ces domaines et zones dans lesquelles ils peuvent avoir des lacunes, sur le

plan scientifique, en luttant contre les contre-vérités, un point important, c'est aussi l'esprit critique. Beaucoup de jeunes aujourd'hui ne savent pas ce qu'est l'esprit critique et ne débattent jamais. Il faut les accompagner, mais effectivement en tournant les choses de façon positive sur le fondement de leur engagement et de leurs valeurs.



**Florence Dufour** : On constate dans nos écoles que tous nos étudiants depuis plus de quinze ans, nous font le cadeau de nous inclure très facilement dans des discussions fortes sur leur vie. Ils sont en attente de voir comment on a résolu certaines choses. On a une vraie chance, mais cela supposerait, à mon avis, que justement les plus de 50 ans remettent un peu le curseur vers l'inclusion et se détachent de ce préjugé. J'ai l'impression que cela peut vraiment venir de nous car dès qu'on dit aux jeunes quelque chose de positif, ils donnent tout. J'ai vraiment un sentiment depuis plusieurs années que c'est une génération on/off, capable de lâcher prise complètement quand cela ne fait pas sens. Sans doute est-ce utile de pouvoir ne pas tout abandonner au sens général, planétaire et individuel, jusqu'à donner sa propre vie en refusant la reproduction, quand cela fait sens. Et cela, c'est très beau, et sans doute plus adapté au monde d'aujourd'hui.

**Marie Baleo** : Oui, je pense que vous avez tout à fait raison, et cela rejoint ce que nous évoquions sur la nécessité de créer des instances, des occasions, pour les générations de communiquer entre elles, ce qui ne devrait pas être trop difficile, car ce sont les parents en fait qui ont 50 ans pour cette génération des 15-20 ans. Je pense qu'ils veulent être impliqués dans les décisions, qu'on débattre avec eux, ils veulent avoir l'impression de coconstruire, et ces démarches sont très enrichissantes, à la fois pour leur donner confiance et aussi pour faciliter le dialogue et la connaissance entre générations et pour décriper un peu tout le monde entre ces générations qui ne se comprennent pas forcément très bien.





**Véronique Beaumont :** Nous avons un réseau international qui nous permet aussi de pouvoir mener ce genre d'études. Nous avons des écoles en Asie et il y a aussi un phénomène très culturel, je crois. C'est très important de parler de multigénérationnel et de multiculturalité, parce que dans certaines cultures, il y a encore une persistance de la cohabitation de certaines générations, des ancêtres jusqu'à la jeunesse, qui cohabitent ensemble, qui commencent à se comprendre les uns et les autres, et je crois que cela, c'est essentiel. On a remarqué que de ce fait, il y avait dans ces sociétés un plus grand respect de l'enseignant, ou effectivement du "patron", parce qu'il y a une compréhension qui n'a rien à voir avec les hard skills, mais qui est plus liée au comportement, et aux mad skills, c'est-à-dire ce que les personnes ont à côté, la philosophie... Vous parliez du design, mais, en réalité, la définition, c'est Art, technique et humanités. Les humanités sont très importantes, la philosophie, l'histoire, la culture, la communication. C'est aussi avec cette complémentarité qu'on peut intégrer dans le management des capacités à pouvoir cohabiter avec les nouvelles générations. Je pense que les artistes peuvent aussi changer le monde, avec une conviction importante qui est de s'entourer de personnes qui vont les accompagner, notamment dans des domaines comme l'écoresponsabilité. Je crois que c'est la cohabitation et le collectif qui sont très importants, malgré cet individualisme des nouvelles générations.



**Une intervenante :** Bonjour. Je suis chercheuse à Strate Ecole de design, cela résonne beaucoup ce que vous dites, avec ce qui se passe chez nous. On est plus optimiste parce qu'on a eu depuis deux ans cette crise des jeunes. C'est un débat qui est très important et cela nous fait, nous aussi, évoluer. On a créé un laboratoire qui s'appelle EthoS, je fais un appel, ceux qui veulent se joindre à nous pour penser l'école de demain, cela ne se fait pas seul, école de design, de management, de commerce, etc., il faut le faire ensemble, chercheurs, pédagogues, pour penser nos futurs ensembles.

Une question : on parle de la France, mais qu'est-ce qui se passe à l'étranger ? Avez-vous des études aux Etats-Unis ? J'ai vécu là-bas, c'est une autre culture, et aussi en Europe, en Allemagne... Je suis intéressée de savoir comment les jeunes se sont mobilisés et ce qu'ils ont fait réellement dans les écoles ?

**Marie Baleo :** Il y avait un élément sur lequel j'avais travaillé en réalisant cette note pour l'école des Mines, le Big Quit, avec l'idée que les jeunes étaient un peu en tête de pont de cela, et que c'était un moment de transformation inédit, avec des centaines de démissions, de changements de poste. On se disait que c'était un mouvement généralisé, post-Covid, et on constate que, finalement, cela n'a pas tant été une grande démission. On revient un peu aujourd'hui à la normale.

Si on regarde les pays occidentaux, on doit trouver des tendances à peu près comparables concernant la jeunesse dans tous les pays. Aux Etats-Unis, on voit fréquemment des articles sortir sur la quête de sens, mais finalement, cela reste assez minoritaire et réservé aux plus privilégiés. En réalité, les gens pensent encore à leur salaire avant de penser à tout autre chose, c'est ce qu'a montré le Big Quit, qui n'en était pas un !



**Marie Baleo :** C'est très intéressant, merci beaucoup. Sur l'Asie et la cohabitation entre les générations, ces modes de vie ont disparu en Europe, et il est possible de vivre sa vie de jeune sans jamais échanger avec une personne âgée, ce qui ne facilite pas la compréhension, et peut-être que cela contribue à ce choc culturel intergénérationnel. Cela me fait penser à des chiffres que j'ai vus aux Etats-Unis, en l'espace de dix ans, le nombre d'étudiants de premier cycle qui choisissent des humanités est en chute libre, de même que l'ensemble des matières artistiques et littéraires, au profit des profils plus ingénieurs et commerciaux. On se dit qu'on a besoin évidemment d'ingénieurs, mais on a aussi besoin de ces profils-là, d'historiens, et je pense que l'un de nos grands problèmes, c'est qu'on perd la mémoire et la connaissance de l'histoire qui pouvait exister dans les générations précédentes. On perd aussi l'orthographe et la grammaire de façon assez affligeante dans les jeunes générations, et je pense que c'est quand même une grande perte et un grand danger pour nos sociétés, que ce soit aux Etats-Unis ou ici.





# Table ronde numéro 1

---

## Qui sommes-nous ? Radioscopie d'une union de 30 ans

**Anne-Sophie BARTHEZ**, Directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)

**Véronique BEAUMONT**, Directrice générale - ESMOD

**Thierry COULHON**, Président - HCERES

**Nesim FINTZ**, Ancien Président de l'UGEI – Fondateur de l'EISTI et CYTech

Animateur : **Étienne Craye**, Président de l'UGEI  
et Directeur général de l'ESIGELEC

**Etienne Craye** : J'ai le plaisir d'inviter à me rejoindre nos trois intervenants : Anne-Sophie Barthez, Directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Véronique Beaumont, Directrice générale de l'ESMOD, dernière école qui vient de rejoindre l'UGEI, Thierry Coulhon, Président du HCERES, le Haut comité pour l'évaluation, la recherche et l'enseignement supérieur, et Nesim Fintz, ancien Président de l'UGEI.

**Nesim Fintz** : Tout d'abord, je dois vous dire que je suis ravi d'être présent aujourd'hui, je te remercie infiniment, cher Président, de m'avoir convié à cette table ronde, avec des gens d'une importance capitale. Avant de commencer mon speech, je voudrais prendre une minute seulement pour dire, Madame (Baleo), que vous avez fait une présentation extraordinaire, mais que j'ai été déçu quant à la laïcité à la française. La laïcité, c'est notre richesse, sans cette laïcité, nous n'avons

pas la troisième valeur, la fraternité. Et vous avez laissé entendre qu'une majorité de jeunes mettait en doute cette laïcité, cela m'a fait énormément de peine.

Donc je vais commencer par vous dire que l'UGEI a été créée en 1993, par des établissements qui exprimaient une volonté d'indépendance au service de l'excellence. Cette volonté a été renforcée par un esprit de solidarité qui a permis au monde de l'UGEI d'avoir une réflexion commune notamment sur l'innovation, sur la pédagogie, en créant des cursus hybrides, la formation tout au long de la vie, la recherche, et enfin sur l'international.

Je me rappelle de la première déclinaison que nous avons faite de l'Union. Elle était basée sur U comme Unité, G comme gouvernance performance, E comme éthique forte, et enfin I comme Innovation constante. Cela a changé depuis, les valeurs se sont raffermies. Permettez-moi de parler plus en détail des valeurs de l'UGEI.

Parlons d'humanisme en premier. Pour moi, la devise de l'humanisme doit être : *ad maiorem hominis gloriam*, je sais, je paraphrase la devise des jésuites. L'humanisme pour les écoles de l'UGEI, c'est la foi en l'Homme et la confiance en la nature humaine. Si l'humanisme considère l'Homme comme valeur suprême, vise à l'épanouissement de la personne humaine et au respect infaillible de sa dignité, les écoles de l'UGEI placent l'élève au centre de leur préoccupation et font tout pour son épanouissement. L'humanisme est aussi pour moi la recherche de la construction d'une société idéale, c'est ainsi qu'elle se considère responsable vis-à-vis des élèves, pleinement consciente de l'importance de l'éducation et de la formation pour l'avenir de la société tout entière.

Une autre valeur chère aux écoles de l'UGEI, c'est l'éthique. Comme vous le savez, il y a certaines fédérations qui font une condition sine qua non du caractère EESPIG des établissements qu'ils acceptent





# “Cultiver l’esprit critique (...) contribuera grandement à protéger notre plus grand bien, la démocratie”

**N. Fintz**

en leur sein, alors que peuvent candidater à l’UGEI l’ensemble des établissements délivrant le grade de Master. Même si je ne mets nullement en doute le label EESPIG, (que j’ai, en toute modestie, contribué à mettre en place avec Pierre Tapie et Mme Dominique Gillot, députée alors), je me permets d’affirmer que l’éthique n’est point une spécialité aux EESPIG, et les écoles de l’UGEI font preuve d’une éthique forte. Les écoles de l’UGEI bannissent toute nature et se fondent sur le seul mérite républicain pour évaluer leurs candidats. Quoi de plus éthique que cette attitude ?

Cette éthique qui est renforcée par ailleurs par une exigence que les écoles de l’UGEI partagent avec les autres fédérations et qui est une valeur sur laquelle insiste Jean-Michel Nicolle : la qualité. Ces valeurs sont des valeurs d’avenir, elles contribuent à une transparence ô combien nécessaire dans notre société parfois abîmée.

Elle revêt aujourd’hui une importance de premier plan. Je m’explique : la révolution numérique a transformé en profondeur nos modes de vie et nos activités. Créatrice d’innovations chaque jour, elle se poursuit, elle s’accélère. Avec la digitalisation de l’économie et de la société dans son ensemble, le monde dans lequel nous vivons est désormais pénétré de partout par le numérique. Les conséquences sont déjà considérables. Quel que soit le choix de la formation, école de management, école d’ingénieurs, école de mode, les élèves qui intègrent nos écoles, vont devoir relever de formidables défis éthiques.

L’intelligence artificielle, l’utilisation des données et leur corollaire, la cyberprotection des personnes, portent des enjeux non seulement techniques, mais fortement éthiques. Tous y seront confrontés d’une manière ou d’une autre. De la manière dont ces questions seront abordées dépend la place faite à l’humain et à l’Homme, surtout, dans la société de demain.

Il ne s’agit ni d’être conservateur ni oiseau de mauvais augure, mais au contraire de donner aux jeunes qui seront les décideurs des entreprises, et des citoyens surtout, les moyens de connaître, analyser, décider par eux-mêmes.

A l’heure où parfois la démocratie elle-même semble être mise en danger, rappelons-nous du scandale Cambridge Analytica de 2018, je crois que ces nouveaux risques doivent être pris en compte dans la formation des élèves, ce que les écoles de l’UGEI ont à cœur de faire dans leur cursus.

Je pense que cultiver l’esprit critique de nos élèves contribuera grandement à protéger notre plus grand bien, la démocratie.

Je sais que l’UGEI saura accompagner ses membres dans cette voie, et c’est sans doute là un sujet dont elle se saisira de plus en plus au service du bien commun.

Maintenant que j’ai un petit peu philosophé, parlons des chiffres.

En 2013, lorsque nous fêtions les vingt ans de l’UGEI, sous ma présidence, nous étions 18 écoles d’ingénieurs et 10 écoles de management, soit 28 en tout.

Nous avons 33 000 élèves, 4500 alternants, et 17 500 alumni. Dix ans après, l’UGEI compte 93 600 élèves, soit presque trois fois plus qu’il y a dix ans, 29 500 alternants, soit 6,6 fois plus, 360 000 alumni, soit 20 fois plus. Quelle évolution ! Quelle meilleure preuve quant à l’attractivité de l’UGEI et à la pertinence de sa raison d’être ? Je vous remercie.

**Etienne Craye** : Merci Nesim pour l’introduction, le

positionnement et la référence à l'exigence que nous revendiquons en tant que fédération d'établissements d'enseignement supérieur privé et à nos engagements envers les étudiants.

Je vais passer la parole à Anne-Sophie Barthez, pour lui demander comment le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche appréhende nos établissements, et quel est le niveau d'exigence dont vous voulez témoigner ?

**Anne-Sophie Barthez, DGESIP :** L'UGEI, pour nous, c'est d'abord une bonne nouvelle, c'est un interlocuteur qui s'organise en réseau, qui porte les valeurs dont Nesim vient de parler, réseau avec lequel on peut se dire les choses, parler en toute franchise et en toute confiance, c'est évidemment extrêmement précieux. Nous apprécions son indépendance, il n'y a pas que des EESPIG et je pense que cette diversité de l'enseignement supérieur privé doit continuer à être encouragée. L'UGEI est un interlocuteur constant qui va pouvoir se positionner sur les grands enjeux de ce quinquennat, la professionnalisation, l'adaptation de l'offre de formation



aux métiers d'avenir, en tension. Les écoles du secteur privé ont démontré leur agilité pour s'adapter aux métiers en tension. Je ne dis pas que le secteur public n'est pas agile, mais il l'est autrement. On attend aussi l'UGEI sur tout ce qui peut permettre, de renforcer les partenariats entre le public et le privé, même si je trouve qu'on ne progresse pas suffisamment. Je n'ai pas peur de le dire. Enfin, évidemment, l'UGEI doit prendre toute sa part dans les discussions qui nous occupent autour de l'enseignement privé, de la lisibilité de l'enseignement privé. Nous avons constitué un groupe de travail au sein du ministère avec l'Inspection générale et la DGESIP, sur la lisibilité de l'offre de formation privée. C'est évidemment une question clé si on veut que l'étudiant et sa famille, puisse choisir sa formation en sachant dans quoi il s'engage. Pourquoi a-t-on constitué ce groupe de travail ? Cela fait bien longtemps qu'on considère au sein du ministère que la réglementation applicable aux établissements privés n'est pas d'une lisibilité absolue. Il faudrait simplifier tout cela et on y travaille depuis un petit moment. Mais la raison qui fait qu'on a voulu encore en faire davantage, ce sont plusieurs éléments de contexte : d'abord l'explosion de l'apprentissage et c'est une bonne chose. Evidemment, cet engouement pour l'alternance a permis à certaines écoles de revisiter leur modèle économique et de développer davantage l'apprentissage. Ce qui change, c'est la démographie étudiante qui a fortement augmenté ces dernières années, et qui a été beaucoup prise en charge par les établissements privés. Autre élément de contexte, ce sont les établissements privés lucratifs qui se sont très fortement développés ces dernières années et qui doivent donner accès, non pas à un établissement mais à un diplôme. Ce qui nous intéresse, c'est l'étudiant, de lui garantir une qualité de formation et de lui dire ce que recouvre cette qualité, académique, professionnelle. Je n'oppose évidemment pas l'un et l'autre, et surtout je ne hiérarchise pas l'un par rapport à l'autre. Mais c'est



# “Les écoles du secteur privé ont démontré leur agilité pour s’adapter aux métiers en tension”

**A-S. Barthez**

là le rôle de l’Etat. Il faut réguler ce qu’on dit aux jeunes. On a créé des tas de labels, c’est une bonne chose, mais, à part nous, qui comprend exactement ce qu’il y a derrière chaque label... Tout cela est largement illisible, c’est ce dont on veut discuter et mettre sur la table au sein de ce groupe de travail, sans aucune idée préconçue. Le ministère n’est ni pour ni contre le public, le privé, lucratif ou non-lucratif. Sur tous ces sujets clés, on discutera avec l’UGEI et certaines écoles qui la composent, et le HCERES aura sans doute des choses à dire sur ce sujet.

**Etienne Craye :** On a un sujet en tension qui est potentiellement celui de la démographie et du sujet amont. En aval, le directeur général de Thalès parlait de former deux fois plus d’ingénieurs, on a un vrai sujet aujourd’hui. Je vous propose de donner la parole à Thierry Coulhon, président du HCERES, qui évalue l’ensemble des établissements d’enseignement supérieur public et les EESPIG quant à leur formation. Mais l’HCERES n’a pas la responsabilité d’évaluer l’ensemble de l’offre de formation de l’enseignement supérieur qui est en transaction avec le ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche. Nesim Fintz faisait référence à ces notions d’exigence que l’on va le retrouver à travers la qualité. La qualité passe par l’évaluation ; quel est le positionnement de la HCERES sur cette question ?

**Thierry Coulhon :** Merci à vous tous pour cette invitation.

Il y a beaucoup de têtes amies dans l’assistance, je connais certaines de vos écoles parce que je lis tous les rapports d’établissements. Les autres, j’en ai entendu parler ! Je relisais l’excellent rapport de l’inspection générale de 2015 sur l’enseignement supérieur privé, qui était visionnaire d’un certain nombre de points de vue, mais le monde a beaucoup changé, et les propos étaient extrêmement prudents. Le premier point c’est que nous sommes dans une période d’expansion, pour tout un tas de raisons. D’abord parce qu’il y a un besoin de compétences qu’on n’arrive pas à fournir même si le pays commence à essayer de le faire. Deuxièmement parce qu’il y a eu la loi Pénicaud concernant l’extension de l’apprentissage et des financements qui lui sont liés. Ceci a été un déclencheur extraordinaire, et la révélation que l’enseignement supérieur pouvait être de qualité ! Le grand public a compris qu’il y avait là un sujet.

Le deuxième point, c’est qu’on est dans une période de confusion. Alors, qu’il y a de la diversité dans l’offre, les outils, EESPIG, pas-EESPIG, Grade, RNCP..., sont peu clairs. A cela s’ajoute des opérateurs peu scrupuleux et non labellisés.

Evidemment, pour les établissements qui font de la qualité comme pour les familles, qui ont parfois la



sensation qu'on leur donne de la fausse monnaie, il y a une demande de créer une régulation extrêmement forte. Nous en avons la responsabilité collectivement, ne serait-ce, une fois de plus, que vis-à-vis des familles. Ce qu'il y a d'intéressant dans vos écoles, c'est que vous traversez un certain nombre de frontières, et en réalité, on s'aperçoit que ce sont de fausses frontières, ou du moins qui méritent d'être discutées. Donc il y a plusieurs modèles économiques : il y a le public, le lucratif, le non lucratif, le statut EESPIG, pas EESPIG. Je pense que cela a permis à l'Etat d'engager un dialogue avec un certain nombre d'établissements sur des bases plus solides. Maintenant, faire de cette frontière quelque chose d'absolu, n'est ni nécessaire, ni suffisant.

On est tous conscients que, demain, les catégories seront peut-être moins intéressantes. Quelles conséquences tirer de tout cela ? C'est mon troisième point évidemment : quel rôle une agence d'évaluation comme la nôtre peut jouer ?

Je l'ai déjà dit, je le redis devant vous, car cela prend un aspect un peu plus concret, parce qu'il y a une sorte d'engagement : pour nous, ce n'est pas le statut qui compte, ce n'est pas le modèle économique, la seule vraie frontière qui compte, et c'est celle que vous ne franchissez pas, c'est celle de la qualité.

La loi dit qu'on doit évaluer les établissements publics et les EESPIG, mais ce n'est pas parce qu'on n'a pas d'obligation qu'on n'a pas de responsabilité. On évalue des établissements consulaires, des non-EESPIG sur la base de leur demande. Donc l'offre de service est claire : on est prêt, nous, HCERES, à vous évaluer. J'ajoute que, vous le savez, on a un rôle de coordination qui nous est donné par la loi, mais aussi par le bon sens, je vois Jean-Louis Allard au premier rang, on travaille actuellement beaucoup avec la CTI d'une part et la CEFDG d'autre part, pour vous faciliter la vie, par rapport à ces frontières qu'il faut dépasser ensemble.

Pour conclure, vous êtes la partie facile. Voilà. Mais

**“(...) la seule frontière qui compte, (...) c'est celle de la qualité.”**

**T. Coulhon**

parfois, c'est intéressant dans un travail global de commencer par la partie facile.

**Etienne Craye** : Merci pour ce discours. Effectivement, l'enjeu de l'évaluation qui est très clair, notamment sur les articulations avec d'autres agences, comme la CTI ou la CEFDG. Après, ce sont les notions de paritarisme, auxquelles nos établissements sont très attachés qui sont importantes, car cela garantit le professionnalisme dans lequel nous agissons.

La parole est à Véronique Beaumont sur ESMOD avant de passer au mode d'interaction avec la salle.

**Véronique Beaumont** : Je vous remercie, c'est la première fois que nous sommes parmi vous, je souhaite également remercier Catherine Malinie qui nous a accompagnés pour l'obtention du Visa Master, qui était vraiment indispensable pour cette intégration à l'UGEI. Notre secteur en particulier, qui est la mode, est montré du doigt au niveau de son manque d'écoresponsabilité. Il faut renforcer cette crédibilité et celle de toutes ces industries et tous ces métiers. Quand on a appris, en octobre 2022, que nous intégrions l'UGEI, cela a été une première reconnaissance. Nous portons en nous les valeurs que vous venez de souligner. Elles sont dans notre ADN, depuis 180 ans. ESMOD c'est 18 écoles, 6 en France et 12 à l'international. Nous avons intégré dans nos programmes la partie RSE, et écoconception, l'internationalisation, dans tous nos établissements. Nous avons un certain pourcentage d'étudiants qui viennent apprendre en France pour cette excellence. Au départ, ESMOD, ce sont les arts et techniques de la mode, techniques d'excellence, et nous en sommes



très fiers. On a aussi l'image d'une école de technique. C'est très important, de vraiment parler de la technique au sens premier du terme, les mots sont importants. La réhabilitation de certains métiers, liés aux métiers d'art, au management d'excellence doit être liée aux mot " excellence ". Nous entamons ensemble ces chemins sur la réflexion de l'adaptation au monde 4.0 qui, maintenant, est 5.0. Comment l'humain va-t-il cohabiter avec la robotique ? Il y a un très beau rapport qui avait été fait par M. Miraoui, qui s'appelait l'Université 4.0, et qui nous a permis de dire qu'il fallait comprendre le monde dans lequel on vivait aujourd'hui, dans lequel on se projetait, accompagnés de tout le corps enseignant et de la partie directionnelle. On se dit que c'est très important de voir les choses au niveau de la reconnaissance d'un patrimoine français, de sa culture ; c'est tellement attractif pour l'international !

Nous considérons comme un challenge d'obtenir des reconnaissances académiques. Cela nous permet de nous questionner sur l'intégration de disciplines importantes comme les humanités. La nouvelle génération est très sensible à la sociologie, aux engagements, l'art en général, l'histoire et le patrimoine. Ce sont des valeurs très importantes que nous partageons afin de savoir qui nous sommes, et comment on peut travailler ensemble sur ce challenge du 4.0 et du 5.0.

Ce qui est important, c'est que nous aussi, par les expériences avec l'international, nous avons nos franchises et non pas nos écoles en propre. C'est une collaboration qui se construit. Des partenariats se créent avec des universités privées, à l'international et nous souhaitons partager cette expérience. Peut-être que l'UGEI 5.0 intègrera de plus en plus des écoles de l'AI et de la Data. Nous venons de lancer deux classes Métavers. C'est aussi important, de partager toutes nos créativité, toutes les équipes d'ESMOD sont évidemment de plus en plus impatientes de partager des séminaires, des expériences, pour pouvoir répondre



aux énormes challenges que vous avez posés et sur lesquels nous avons, je pense, tous aussi déjà eu des expériences.

**Etienne Craye** : Peut-être une première question, et cela va permettre d'enclencher le débat entre nos établissements et le ministère.

On sait que la CTI fait des habilitations d'établissements étrangers. Le savoir-faire de l'évaluation française s'exporte et est reconnu. Concernant les établissements d'ESMOD à l'international, comment, par rapport à leurs pays respectifs, sont-ils appréciés dans leur intégration et par rapport à la puissance publique de leurs pays respectifs ?

**Véronique Beaumont** : On a fait un état des lieux aujourd'hui parce qu'on est dans des pays très spécifiques, et il y a des politiques d'enseignement dans certains pays qui se resserrent aussi beaucoup sur le public. Je dis " aussi ", mais quand on parle de la Chine par exemple, nous avons mené un audit pour nos écoles chinoises. Actuellement, on voit que si on est une école étrangère, cela va devenir très compliqué, nous sommes obligés d'être adossés à une université

# “Il y a énormément d’entreprises qui intègrent aussi des écoles de formation”

## V. Beaumont

chinoise publique, ou alors il faut travailler sur le modèle de la formation professionnelle avec un partenariat, là aussi, d’un groupe ou d’une entreprise chinoise, parce que tout passe par l’aspect gouvernemental, avec même la doctrine de Mao et du dirigeant actuel dans les établissements. Quand on entend cette jeunesse qui parle de la démocratie en France, quand on regarde les double-diplômes avec les enseignements en Chine, il y a effectivement la doctrine... Je pense qu’on n’a pas encore cela dans nos exigences en termes académiques... Nous délivrons un diplôme d’établissement parce que, justement, nous sommes en train d’entamer les démarches pour valoriser et accompagner chacune de ces écoles qui sont dans des pays avec des lois, avec des fonctions différentes... Dubaï vient de faire reconnaître un Bachelor au niveau des Émirats-Arabes-unis. Nous avons un partenariat avec le Cornell University, historique, mais aussi, en France avec le CNAM...

La valeur de nos partenariats avec le public peut considérablement favoriser ces reconnaissances. Vous parliez d’individualisation, mais nous avons repris ce réseau international d’une façon plus personnalisée, parce que finalement, tous ces pays, de la Norvège à la Chine, à l’Indonésie, à la Malaisie ont des modes de fonctionnement différents... Nous avons même une école en Syrie ! 70 étudiants à Damas ont suivi des cours en ligne, c’est-à-dire que nous avons été confrontés au digital learning très tôt à cause des problèmes géopolitiques et des crises, donc on apprend beaucoup.

**Etienne Craye :** Je m’adresse de nouveau à Anne-Sophie Barthez. On est aujourd’hui dans une situation où l’on sent certaines tensions public-privé. Il y a des prises de parole, des amalgames qui sont faits beaucoup trop rapidement. Il ne faut pas entrer dans ce jeu. Il faut qu’on ait les bonnes clés d’entrée pour caractériser les acteurs qui officient dans l’enseignement supérieur et la recherche. Revenons sur la commission sur l’enseignement privé lucratif qui a auditionné beaucoup de monde. J’ai été auditionné en tant que président de l’UGEI, quelle est la finalité, un potentiel délivrable, sur quoi ceci est-t-il susceptible de déboucher ?

**Anne-Sophie Barthez :** On s’aperçoit qu’il y a un vrai constat partagé et que tout le monde a la volonté que l’Etat remette de la clarté dans tout cela. C’est très important. Il y a quatre ou cinq points compliqués, je trouve, avec le privé, d’où l’incohérence de la réglementation. Au fil des discussions, nous allons sans doute souhaiter nous atteler d’abord à la lisibilité des diplômes. Je trouve que les relations sont tendues comme elles ne l’ont jamais été. Il y a des raccourcis, des oppositions entre l’académique et le professionnel, comme si on ne pouvait pas faire l’un et l’autre, et l’académique serait au-dessus du professionnel, tout cela n’a aucun sens. Donc je redis très clairement : nous n’opposons aucune catégorie d’établissement. Derrière académique, je rappelle le choix du Ministère d’intégrer de la recherche dans l’enseignement de manière assumée. Des écoles nous répondent que ce n’est pas leur objectif qui est une insertion professionnelle de qualité. Ce sont les écoles privées qui ont fait ce choix-là... Donc il y a une responsabilité de lisibilité et de complémentarité de toute cette offre de formation. Il faut décloisonner et remettre de la lisibilité et de la complémentarité dans cette offre de formation. Nous allons terminer les auditions avec le HCERES. Les

universités aussi doivent s'emparer de ce sujet. Ce sera intéressant de les entendre, nous ferons une synthèse et réfléchirons à quelques pistes de réflexion, que nous soumettrons à ceux avec qui nous avons discuté. Nous présenterons nos conclusions à la ministre avant l'été, afin d'avoir des premiers éléments de solution sur ce sujet de la lisibilité de l'offre de formation.

Ensuite, il y a d'autres sujets : qu'est-ce qu'être non-lucratif ? On a les écoles consulaires, on les met où ? Qu'est-ce que la non-lucrativité ? Il y a aussi peut-être de nouveaux modèles d'établissements privés, on en parle beaucoup avec Francis Bécard. Je trouve qu'on doit encourager cette diversité, à condition qu'il y ait l'exigence de la qualité, de la formation.

**Etienne Craye :** C'est peut-être le prétexte sur lequel je peux rebondir pour interpeller à nouveau Thierry Coulhon, sur les enjeux de l'évaluation et de la diversité. J'ai quelques années d'ancienneté dans l'enseignement supérieur, à la fois public et privé. On a reproché à une certaine époque que l'évaluation HCERES était dans une approche un peu trop académique. C'est une des raisons pour lesquelles les écoles sont très attachées à leurs propres agences, comme la CTI et la CEFDG. Qu'en est-il aujourd'hui de l'approche de l'évaluation du HCERES, que ce soit pour la section formation, recherche, et bien sûr établissement ?

**Thierry Coulhon :** Vous parlez des sections du HCERES, cela me donne l'occasion de dire que nous ne croyons pas beaucoup aux silos. Une petite nuance avec Anne-Sophie, pour ma part, je crois beaucoup aux établissements. Le HCERES s'est constitué autour de trois sections, les unités de recherche, les formations et les établissements. Il y avait une bonne raison à cela, c'est qu'il fallait des livrables intermédiaires.

Les unités de recherche ayant plusieurs tutelles, il fallait livrer un rapport aux différentes tutelles... Quand je

suis arrivé, on avait trois livrables différents, ce qui était insensé ! Aujourd'hui, nous cherchons à avoir des rapports qui vont sortir pour la première fois en considérant les établissements dans l'ensemble de leurs activités. Est-ce que le HCERES est trop académique ou non ? Le HCERES a beaucoup de défauts, il faut qu'on lutte avec l'inflation bureaucratique, qu'on résiste à la tentation de la complaisance, parce qu'on ne va pas fâcher les collègues. Il faut trouver le bon équilibre pour dire les choses, sans recourir à la notation, que j'ai toujours trouvée infantilissante. Les rapports que j'ai lus sur vos institutions, sur des institutions extraordinairement diverses, rendent justice à l'établissement. Ils soulignent des relations très fortes avec le tissu économique local. Notre jeu favori, c'est de dire : est-ce que vous faites ce que vous dites ?

Il y a un certain nombre d'institutions qui ne font pas exactement ce qu'elles disent ! Tout le monde n'a pas vocation à être l'université Paris-Saclay, et d'autres font très bien leur travail, localement, en mettant plus l'accent sur la professionnalisation, la formation. S'il s'avère qu'on prend à bras le corps le sujet de la professionnalisation, qu'on s'intéresse à regarder la variété des établissements et qu'on s'intéresse à une partie du spectre qu'on ne regardait pas assez, il va falloir que nous fassions des efforts. La CTI est historiquement profondément paritaire et nous ne le sommes pas assez. Nous devons également faire un effort du côté des branches, du monde socio-économique, et il se peut que si on étend le spectre des établissements qu'on regarde, il faille modifier nos référentiels. J'ai voulu qu'on ait un référentiel commun, pas un référentiel unique, mais bien commun, parce que je ne supportais pas l'idée qu'on allait cloisonner. Or, on l'a tous dit, c'est l'hybridation qui est intéressante ! Quand on a regardé les écoles d'art, on s'est dit : le référentiel pour Strasbourg n'est pas exactement le même que pour Châlons. Donc on a simplifié le référentiel. S'il faut



adapter ou simplifier le référentiel pour des écoles qui disent : nous, la recherche, ce n'est pas notre truc, on le fera, bien sûr. Ce sera du travail, mais on le fera avec plaisir !

**Etienne Craye :** Merci pour cette réponse. Je crois qu'elle est fondamentalement importante, parce qu'il y a ici des établissements privés qui n'ont pas l'habitude d'être évalué, hormis par leurs agences classiques, et qui ne savent pas comment appréhender le fonctionnement du HCERES. Il est rassurant de se dire que le HCERES est en mesure de comprendre le positionnement, l'identité, l'enjeu d'un établissement et de l'apprécier, eu égard à ces valeurs, et non pas par rapport à un référentiel canonique où on devrait sortir 20 publications dans je ne sais quelle revue, alors qu'on a une puissance de feu en termes de recherche pas forcément équivalente à Paris-Saclay.

**Véronique Beaumont :** Il y a énormément d'entreprises qui intègrent aussi des écoles de formation, qui font justement de l'apprentissage jusqu'à la partie R&D. C'est intéressant de voir cette évolution.

J'aimerais revenir sur l'aspect de la professionnalisation et des métiers. C'est très important que nous soyons tous en phase avec les métiers d'aujourd'hui et de demain, car on a annoncé qu'à hauteur de 2030, 70% des métiers n'existent pas encore ! C'est l'intégration de nouvelles pratiques, sur la RSE et sur le Web3, encore inconnu en France, mais qui fait un boum en Asie, et même en Arabie saoudite, d'après les dernières enquêtes. Vous avez donné les chiffres du chômage après Covid, mais j'aimerais partager une chose importante avec vous : on se rend compte que chez nous, des étudiants viennent en pensant être le nouveau styliste... En réalité, notre rôle, c'est aussi de leur expliquer qu'il y a différents métiers possibles. Je dois dire que cette nouvelle génération ne connaît pas

l'intérêt de certains métiers qui ne sont pas médiatiques, et qu'il y a une reconnaissance aussi de certains métiers qui est importante pour le secteur. Tout ce qui est relié à l'enjeu des nouvelles pratiques marketing par exemple même si c'est un métier beaucoup moins attractif qu'avant. Donc c'est très intéressant de voir que certains métiers émergent liés par exemple à la production industrielle. Dans le cadre de la RSE, il va devenir primordial d'intégrer toute la chaîne de valeur, et il y a forcément des futurs managers qui vont aussi gérer les équipes, donc nous avons un rôle à jouer sur tous ces nouveaux métiers, des métiers de la création, du management, de la communication, du marketing... On aura beau avoir ces programmes pour mener à l'employabilité, si nos enseignants ne sont pas formés de manière continue, par rapport à ces enjeux, pas simplement de la nouvelle génération, mais aussi de ces nouveaux métiers, pour vraiment faire en sorte que cette pédagogie, cet accompagnement s'adapte aux demandes, y compris à la demande de formation continue et à la formation professionnelle, à la mise à niveau de nos anciens élèves notamment dans le domaine de la RSE, des nouvelles technologies, les certifications indispensables pour la traçabilité... Donc c'est important d'aborder cela conjointement.



# Temps d'échanges



**François Stéphan :** Merci pour ces propos éclairants. J'ai une question sur les besoins en ingénieurs, M. Coulhon en a parlé, on cite un

chiffre à 10 000 ingénieurs supplémentaires, quelle est votre vision sur ce sujet ? Quel est le rôle des organismes comme le vôtre, celui de la CTI, du ministère, et notre rôle à nous aussi, je parle également des écoles d'ingénieurs publiques bien évidemment ? Merci beaucoup pour votre réponse.

**Thierry Coulhon :** Merci. La première chose, c'est que cela fait longtemps qu'on se pose la question de "est-ce qu'on forme suffisamment ?". La filière des ingénieurs, me semble-t-il est en avance de ce point de vue-là, elle a été capable de quantifier le besoin.

La commission des finances de l'Assemblée nationale nous a demandé de travailler sur les écoles d'architecture, et nous pose la question des effectifs. Nous, HCERES, à partir des rapports qu'on a pu faire au fil des années, n'avons pas les besoins de la profession. Si une filière se pose la question et travaille, elle est quand même la mieux placée...

Maintenant il va falloir continuer. On est relativement dans le brouillard dans un certain nombre de cas. Le HCERES ne peut qu'essayer de contribuer à ce type de réflexion. Aujourd'hui, Thibault Duchêne m'accompagne pour préfigurer un observatoire de l'enseignement supérieur au sein du HCERES, je ne suis pas sûr que ce soit la question première qu'on regarde, car elle est extrêmement difficile, mais ce sont des questions transversales qu'on a envie de regarder : quels sont les flux réels des étudiants, les ressources propres des établissements, les débouchés réels, la cartographie de l'enseignement supérieur... Ce sont des questions extraordinairement intéressantes, et vous êtes en avance sur ce terrain.

**François Stéphan :** Vous avez cité France 2030, qui est une source de financement pour développer les diplômés d'ingénieurs. Il y a aussi la formation tout au long de la vie.

La VAE est en train d'être repensée. Est-ce que la nouvelle formule peut permettre a posteriori de disposer d'autres ingénieurs ? Il y a des ingénieurs diplômés par l'Etat ? Ce dispositif est assez confidentiel, pourtant, c'est une manière, de disposer d'ingénieurs supplémentaires. Quand je vois ce que font les écoles d'ingénieurs, il y a la CTI qui vérifie le dogme, et ensuite, il y a mille manières d'être une école d'ingénieur, petite, grosse, partenariats ou non. Les universités s'interrogent également pour former en ingénierie, c'est de notre point de vue une bonne idée. Outre France 2030, qui oriente vers ces métiers ou ces titres dont on a besoin, il ne faut pas oublier la formation tout au long de la vie. C'est aussi en amont qu'il faut convaincre les collégiens, les lycéens. On sait combien on a du mal à cela, on finit par se demander s'il

ne faudrait pas inciter, en faisant presque une discrimination positive, pour qu'il y ait des droits associés à celui ou celle, qui s'orientent vers des filières d'ingénieurs !



**Frédéric Meunier :** J'ai le sentiment, Anne-Sophie, que vous disiez que vous voudriez vous baser exclusivement sur les formations.

Pour ma part, si je peux me permettre, je trouve que c'est assez réducteur. Dans l'offre de formation, vous avez des programmes gradés ou visés, visés pour les écoles de commerce, gradés pour les titres d'ingénieurs et les diplômes habilités par la CEFDG. Il existe un grand nombre de titres RNCP qui sont, à mon avis, de qualité, s'ils sont délivrés par des établissements de qualité. Je défends le fait que, pour une école d'ingénieurs, aujourd'hui, compte tenu des contraintes qui sont les nôtres sur les programmes gradés notamment, notre modèle économique passe par le fait d'avoir des diplômes gradés, d'avoir des diplômes professionnalisants, je ne peux pas faire l'un sans l'autre, d'avoir de la formation continue.

De fait, il y a quelque chose qui échappe à ce que vous êtes en train de mettre en place, : les process qualité, les évaluations, c'est totalement pertinent et positif, c'est ce qui se passe au niveau de France Compétence. Je le dis avec sérieux. Aujourd'hui, nous sommes un certain nombre d'écoles à avoir des titres qui se font refuser le renouvellement d'inscription par France Compétences sur des métiers en tension pour lesquels nous avons passé du temps, déposé des dossiers, en général de qualité, c'est quelque chose qu'on sait faire, qui ont été refusés sans même un seul échange. Alors, c'est subjectif, mais beaucoup de nos collègues, confrères, écoles, ont des titres qui sont refusés, et beaucoup de ce que M. Coulhon appelle des margoulins ou des officines ont des titres qui sont acceptés.

On nous dit que France Compétence souhaite favoriser un porteur de titres avec des locations de titres. Ce modèle économique, en tout cas dans les écoles d'ingénieurs, permet de délivrer le nombre d'heures que je pense être nécessaire, et c'est ce que pense la CTI également. On est à peu près à 700 heures de formation, et dans les écoles de commerce, on est à 400 ou 450 heures. Nos, écoles d'ingénieurs, ont des frais de scolarité qui frôlent les 10 000€, les écoles de commerce sont à 50% plus cher, ce sont les familles et les étudiants qui paient. Je redis qu'on peut délivrer des formations de qualité qui sont des titres professionnalisant RNCP. Or, ces titres-là, aujourd'hui, échappent totalement au ministère de l'enseignement supérieur, à vous-même, au HCERES. C'est France Compétence qui, de manière assez étonnante, délivre des oui, des non, sans échanges, sans juger de la qualité des

## Temps d'échanges

établissements. Ma question est donc : comment, au niveau du ministère de l'enseignement supérieur, échangez-vous avec vos collègues du ministère du travail, pour faire en sorte que ce que vous faites, pour donner de la clarté, de la lisibilité, porte sur l'ensemble des formations, des écoles, des établissements qui délivrent des grades de Master et des officines ou des margoulins comme cela a été dit ?

**Anne-Sophie Barthez** : Merci pour cette question épouvantable, vu ma position et ma fonction aujourd'hui ! Lorsque je disais qu'il fallait remettre de la lisibilité dans les labels, j'inclus les titres RNCP. Nous sommes en discussion permanente avec le ministère du Travail, avec France Compétence, dont le modèle économique n'est pas optimal. Je ne sais pas comment dire les choses, et dont les équipes ne sont peut-être pas suffisamment nombreuses, compte tenu des demandes de titres RNCP qui ont explosées. On est en dialogue constant avec eux, ce que vous dites, je pense que beaucoup leur disent. Je sais qu'ils sont en train de réfléchir à l'amélioration de leur service et ont monté un groupe de travail sur le sujet.

La loi Pénicaud a tout fait exploser. Elle a tout dérégulé. Il faut peut-être maintenant donner davantage de moyens pour effectuer ce que vous évoquez. Je comprends pourquoi vous voulez revenir à la case établissement. Moi, j'en ai assez d'entendre : lui, c'est un établissement comme cela, c'est formidable, lui, c'est un établissement comme cela, c'est moins bien, sans regarder le contenu. Bien sûr il faut regarder l'établissement, mais je ne souhaite pas que le statut d'établissement soit une clé de qualité ou de non-qualité. Mais j'entends bien sûr ce que vous dites, c'était extrêmement intéressant, on va y réfléchir.



**Nesim Fintz** : Une question. Lorsqu'il y a des projets d'investissement, on donne un certain avantage, une certaine priorité aux établissements qui ont eu une initiative d'excellence. Donc est-ce qu'on ne peut pas imaginer que France Compétence puisse se dire : lorsqu'un établissement se présente et qu'il a le grade de Master, et qu'il est reconnu, on va lui donner une préférence, à savoir qu'on va étudier son dossier avant les autres ?

**Anne-Sophie Barthez** : Quelque chose me dit qu'un jour prochain, les ministères de l'enseignement supérieur et du travail vont réfléchir ensemble sérieusement. Ce n'est pas possible autrement.

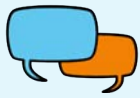
Si on parle d'une loi sur le plein emploi, si le pays réfléchit à ses

investissements, si on se pose la question des compétences, on va difficilement pouvoir avoir longtemps deux langages, deux séries de procédures. On est nombreux, je pense, à partager l'idée qu'il va y avoir un changement de phase dans les années qui viennent, pour la simple et bonne raison qu'un étudiant a le droit d'avoir une attestation de la qualité de ce dans quoi il s'engage, et si en plus l'Etat finance, il y a quand même un levier intéressant. Donc il se passe quelque chose de fondamental aujourd'hui, et sur le sujet de la professionnalisation ; s'il y a bien des établissements qui peuvent faire plus vite et davantage que les établissements plus gros, c'est quand même vous ! Donc on a collectivement intérêt à encourager cela, et à réguler, pas dans le sens du contenu bien sûr, mais de tout ce dont on parlé.

**Véronique Beaumont** : Je voulais juste ajouter que, quand on parle de formation, il faut aussi évoquer la qualité de la vie et l'expérience étudiant. Finalement, le rapport qualité-prix devient préoccupant, avec cette crise du pouvoir d'achat un petit peu partout aussi dans le monde.

Aujourd'hui, on doit vraiment être sensibilisés à ces différents schémas pédagogiques, parce qu'il y a évidemment des enseignants salariés, mais aussi des intervenants experts. Il y a également une demande de la mobilité internationale, tout cela a un coût. Si on veut aussi intégrer la digitalisation et l'innovation au sein de nos établissements, il y a beaucoup de choses qui ont un coût. Nous l'expliquons aisément aux parents qui s'interrogent pour l'avenir, en disant : la reconnaissance du diplôme est importante, mais j'ai l'impression qu'on a besoin d'échanger, c'est quel type de métier, et combien ? Il y a aussi, on le sent, une nouvelle revalorisation de tout ce qui est recherche et développement. C'est intéressant parce qu'on voit que c'est là où on peut entamer des collaborations et des partenariats, qui enrichissent aussi certains de nos métiers. On parle de pédagogie dans nos écoles, mais nous, on doit aussi être très pédagogues pour expliquer que c'est ce rapport à la qualité, au prix, à l'excellence qui est important... On le voit par rapport aux marques de luxe, on a l'impression qu'elles ont des marges absolument incroyables, mais quand on explique les investissements en jeu et le soutien à quelque chose qui est très important, qui est évidemment un patrimoine, on a un devoir de pédagogie à avoir dans nos établissements pour expliquer la différence de coût.





**Jean-Pierre Gallet**, Ancien chercheur et membre de la CTI : Concernant la multiplication des évaluations et des normes d'évaluation

: les évaluations seront subies par les écoles de manière continue, ce qui va créer des tensions, beaucoup d'efforts, parfois même des dépenses, qui pourraient peut-être être réduites si on arrive à coordonner. M. Coulhon a déjà indiqué qu'il y avait un référentiel aujourd'hui, concernant le HCERES, n'y a-t-il pas une possibilité de créer une coordination entre ces établissements, et les référentiels ? Parce qu'on voit que même les terminologies utilisées, par exemple le mot "compétences", le sens n'est pas le même... Par exemple, RNCP, ou Qualiopi, ou CTI... Donc cela crée aussi des usines à gaz dans les établissements.

**Thierry Coulhon** : Vous avez raison. Réponse courte ! Et la deuxième partie de la réponse courte, c'est : on y travaille ! Maintenant, il y a plusieurs sujets : le sujet HCERES, CTI, CEFDG. Il y a le sujet avec le ministère du travail et les certifications. Il y a le sujet des écoles de commerce à l'international.

Je vais par ordre de difficulté décroissant. Discuter avec l'EFMD, on y pense. Cela ne va pas être d'une simplicité folle, mais c'est quand même pour les écoles de commerce qu'est le principal sujet, le fait qu'elles recrutent des équipes qui réfléchissent à une évaluation ou une autre H24. On n'est pas seul au monde, il va falloir voir comment on peut aborder les agences internationales. Il y a un deuxième cercle qui est le rapport entre les certifications de l'enseignement supérieur et les certifications du ministère du Travail. Les choses vont bouger, on a un sujet Qualiopi, mais avec un peu d'efforts, on devrait pouvoir simplifier les choses...

Et puis il y a le sujet "facile", parce qu'on a une responsabilité énorme et pas beaucoup d'obstacles, qui est HCERES, CTI et CEFDG. La CTI est née en 1934. La CEFDG, autour des années 2000. Avec le grade Master, le ministère est a priori démuné et crée une commission pour régler le problème. Ces deux instances se sont installées dans une forme de légitimité sectorielle très grande. Puis ce pays se dit un peu tardivement, dans les années 2000 : mon Dieu ! Si on avait une agence d'évaluation indépendante ! On se retrouve avec trois histoires et trois cultures différentes.

Maintenant, une fois qu'on a écarté la question de la souveraineté, le HCERES sait qu'il peut apprendre des autres. Il faut fonctionner collectivement. Nos référentiels ne sont pas si différents les uns des autres. Si on passe un petit peu de temps à faire l'effort de ne pas demander deux fois la même chose aux écoles, on peut y arriver.



## Temps d'échanges

**Florence Dufour** : Une question par rapport à l'Union Professionnelle l'Enseignement Supérieur, qu'on vient de créer. On vient de commencer à échanger avec les syndicats, et dans le fond, notre première action va être de produire notre bilan social, que je pense, on aura à l'automne, et qui va nous radiographier. Mais ce qu'on pressent déjà, c'est que notre pyramide des âges, en comparaison à d'autres branches, est assez déséquilibrée. On a la question du départ des boomers (on est un certain nombre dans cette salle à être dans nos deux ou trois dernières années). On est confronté de façon massive au Talent Crush, comme les entreprises que l'on sert par nos diplômés, et on est un peu particulier parce qu'on se sert très peu nous-mêmes par rapport au monde universitaire. On pousse nos jeunes, à faire des thèses, mais pour aller servir le monde industriel, et notre capacité de rétention est aujourd'hui très faible. On pressent qu'on a en fait un risque fort peut-être aussi parce que dans les quinze dernières années, le travail de formation doctorale n'a pas forcément beaucoup valorisé le métier d'enseignant. Pourtant, par rapport à la conférence de ce matin, le sens est tellement fort dans ce qu'on fait ! On a un rôle à jouer, on mentore, on épaula, on s'aide à vivre les uns et les autres entre les personnels des établissements supérieurs et les étudiants. Alors, je voudrais vraiment savoir si, du côté du ministère, du côté du Haut conseil, du côté des collègues, si vous partagez cette crainte majeure, et est-ce que vous voyez des leviers que vous pourriez actionner ? Vous pouvez me renvoyer la balle en disant que c'est notre rôle, mais le costume est un peu grand, et le précipice potentiellement énorme.

**Thierry Coulhon**: En arrivant ici, j'ai vu : "Old school young man !" Je me suis senti concerné !

On ne regarde jamais la démographie, il est temps de la regarder, parce que là, cela va être difficile ! Les solutions nous dépassent largement, elles sont au niveau du pays, au niveau d'ailleurs de l'international. Est-ce qu'on n'aurait pas aussi un problème de rémunération ? Il y a évidemment un sujet de ressources humaines dans l'enseignement supérieur, et on a intérêt collectivement à d'abord le voir en face, et à justifier vis-à-vis de la société la nécessité de le régler.

**Anne-Sophie Barthez** : Je partage ce qu'a dit Thierry. Je crois qu'au-delà de ce sujet, il y a celui de la place de l'enseignement, du thème enseignement supérieur et recherche dans la société, et il faut qu'on revalorise autant que possible ce sujet pour attirer de nouveaux talents. Il faut faire des appels à candidature les plus ouverts possibles, que ce ne soit pas toujours les mêmes qui candidatent. C'est vrai... Ne pas se dire que pour diriger une école ou une université, il faut nécessairement ceci ou cela. On n'est pas

submergé de candidatures pour les postes de direction dans les universités. Quand il y en a deux, on est content. Dans les écoles, il y en a un peu plus. Je crois que nos métiers, quand on les exerce, on sait le rôle très concret que l'on a pour faire exister ces sujets dans la société, mais on ne parvient pas, collectivement, à suffisamment faire parler ce rôle que l'on a, dans les établissements, et du rôle qu'ont l'enseignement et la recherche dans tout ce qui nous entoure.

**Etienne Craye** : Très bien. Je voudrais très sincèrement vous remercier, parce que je crois que la qualité dans cette table ronde tient de la sincérité des échanges, le parler vrai, mais également vos prises de position, très claires et très assumées. Pour avoir été évalué par le HCERES, je rejoins totalement Thierry Coulhon sur le fait de pouvoir évaluer l'établissement tel qu'il est, et pas comparativement à une université de 80 000 étudiants. C'est une grande richesse.

Merci au ministère, au HCERES, à un ancien président de l'UGEI, et à la petite dernière qui a rejoint l'UGEI, merci à vous pour cette table ronde.









# Table ronde numéro 2

## UGEI: catalyseur de transformation

pour accompagner les jeunes vers la nouvelle  
donne du marché du travail

**Antoine AMIEL**, Fondateur & CEO - LearnAssembly

**Laurent CHOAIN**, Chief leadership, Education & Culture - Marzars

**Florence DUFOUR**, Présidente - Union professionnelle de  
l'enseignement supérieur (UPES)

Animateur : **Sébastien TRAN**, Directeur général Pôle Léonard de Vinci

**Sébastien Tran** : Mesdames, Messieurs, c'est toujours la reprise la plus difficile, après le déjeuner ! J'ai le plaisir d'animer cette table ronde, je vais laisser les invités se présenter. Malheureusement Christelle Garier-Reboul ne peut pas se joindre à nous, elle devait apporter un témoignage d'entreprise. Je compte sur les trois intervenants que nous avons pour vous maintenir en éveil et avoir une intervention sur le sujet de la transformation du travail et du rôle de nos écoles !

**Antoine Amiel** : Merci beaucoup de votre invitation, merci Sébastien. Je suis Antoine Amiel, fondateur de LearnAssembly, qui travaille avec tous les acteurs de la formation sur leur évolution, et aussi avec les Acteurs de la compétence, ex-FFP, que certains connaissent peut-être. J'essaierai de partager des choses de ces deux casquettes.

**Florence Dufour** : J'ai créé en 1992, et je dirige toujours l'école de biologie industrielle à Cergy-Pontoise. Après être passée par le bureau de la CTI, de la CDEFI, et la présidence de Puissance Alpha que je viens de transmettre, j'ai le plaisir d'être la première présidente de l'Union Professionnelle de l'Enseignement Supérieur indépendant, pour continuer tout le travail paritaire qui a déjà été fait et avancer notamment sur la compétence de nos personnels pour relever les défis dont on va parler dans la table ronde.

**Laurent Choain** : Je m'appelle Laurent, je travaille dans une société qui s'appelle MAZARS, les auditeurs, consultants, c'est une société à taille humaine dans un secteur où on a souvent des très grandes sociétés, nous, on est 40 000 à peu près dans 99 pays, ce n'est pas une coquetterie, on cherche le 100e... J'ai une vie au croisement des ressources exécutives, chez MAZARS, mais aussi dans le monde de l'éducation auparavant et dans l'hôtellerie de luxe. J'ai été professeur,

dirigeant d'école, puis je suis passé dans les organes d'accréditation, côté Vatican !

Je suis membre de l'EFMD, la maison mère de EQUIS, que vous connaissez sans doute.

J'ai toujours plaisir à siéger dans les business schools, plus que dans les écoles d'ingénieurs. Cela dit, il m'arrive de travailler à l'intersection de ces deux mondes.

Et dans le monde des accréditations, j'ai le bonheur de travailler avec l'HCERES, et c'est toujours un très bon moment.

**Sébastien Tran** : Quelques éléments et chiffres clés pour lancer le débat. Vous savez que France Stratégie fait pas mal d'études, je vous recommande celle sur les compétences de demain et comment les écoles doivent y contribuer. Je vous donne quelques chiffres, il y a 800 000 postes à pourvoir a priori par an entre 2019 et 2030, c'est pour vous donner quand même l'ampleur de ce qu'on doit faire comme boulot en tant qu'écoles pour les former ! On parle aussi beaucoup de transition, ce sera un des sujets de la table ronde, mais transition vers quoi et quels types de compétences ? Il y aura, a priori, un scénario bas carbone vers lequel tout le monde souhaite s'acheminer, cela représenterait 200 000 emplois, 15 000 pour la recherche et développement, et il y a des problématiques intéressantes. Si on regarde les projections démographiques, on aurait aussi la problématique de ne pas pouvoir couvrir tous les départs à la retraite, sans parler des créations nettes d'emplois. Au niveau national, je vous donne un dernier chiffre : 5% des besoins de recrutement ne seraient pas spontanément pourvus par les jeunes débutants sur le marché du travail à horizon 2030. Donc se pose la question : quid des autres niveaux de formation, quid du retour à l'emploi d'un certain nombre de personnes qui n'ont peut-être pas les qualifications idoines, quelles compétences on va leur donner si demain on n'a plus besoin de caissier parce que tout le monde utilise la





puce RFID ? Le champ est très large. Je vous propose peut-être déjà de solliciter nos intervenants sur une question importante qui est : on parle beaucoup de nouvelles compétences, cela évolue très vite, on parle beaucoup de nouveaux métiers. Nous, en tant qu'écoles, comment peut-on essayer d'anticiper des évolutions dans nos formations sachant qu'on est dans des cursus qu'on ne peut pas forcément modifier du jour au lendemain ? Cela prend du temps, il faut passer par les organismes d'accréditation, donc comment fait-on pour résoudre cette équation entre des métiers et des compétences qui évoluent très vite, et nos modèles d'école ?

**Laurent Choain** : Si on prend un peu de recul, on est totalement dans une logique où on ne va même pas poser la question. Déjà, c'est un premier savoir-faire ou savoir-penser. Dans le monde des DRH, la notion de compétences est une notion ancienne, ce n'est pas du tout comme cela qu'on raisonne aujourd'hui. Cette notion est très présente dans le monde des accréditations, mais dans le monde de l'entreprise, c'est totalement daté. C'est assez intéressant parce que, en termes de raisonnement, la question de savoir

comment on peut matcher les compétences nous parle assez peu, parce que ce n'est pas l'angle qu'on veut donner au développement des gens aujourd'hui.

Deuxième élément, je suis aussi président de Prospective RH. On pense qu'il se passera telle ou telle chose dans vingt ans, et puis non ! Par exemple, on disait que les métiers de comptables allaient disparaître... Or, sur 20 ans, on a fait +8% au plus bas en termes de recrutement. On est aujourd'hui dans une logique de pénurie absolue. On a donc complètement le problème inverse.

Il faut comprendre qu'il y a une problématique importante, Roger Martin expliquait il y a trois ou quatre ans que 100% de ce à quoi préparent les écoles, c'est l'efficacité, en marketing, en RH, en finances, partout. Ce qu'il a montré, c'est que ce qui fait marcher les entreprises, c'est la résilience. Evidemment, c'était avant le Covid, donc c'était d'autant plus d'actualité.

Le vrai problème de écoles, c'est de savoir si elles peuvent passer d'un cadre qui est un peu conventionnel, de référence, à la notion de compétences et d'efficacité ? C'est très compliqué, parce que cela veut dire qu'en terme de modes pédagogiques, d'ouverture, de capacité à faire, on n'est pas là. Il y a deux ans, MAZARS a enlevé la clause d'exclusivité de ses contrats de travail. Nous sommes un primo-employeur ; 90% des gens qu'on recrute sortent des écoles, partout dans le monde. Notre message, aujourd'hui, c'est de leur dire : si vous nous rejoignez, ne nous donnez surtout pas 100% de votre énergie, de votre envie. Il faut être cohérent. En réalité, on sait que les modèles, y compris de management humain, sont en train de changer. On est incapable de prédire à court terme notre besoin en termes de compétences, donc on organise de la liberté pour nos salariés. Les réponses des écoles sont, soit très conceptuelles, soit très conventionnelles. Notre sujet, ce serait d'être dans des entreprises un petit peu invitées à revoir des modèles, il faudrait nous accompagner sur des choses qui soient un peu plus innovantes que de

réfléchir en termes de modèles, de framework, etc.

**Sébastien Tran** : Je pense que personne ne travaille sur les notions de blocs de compétences, bien entendu, donc cela doit faire plaisir aux gens dans la salle !

**Laurent Choain** : Je tiens le même discours dans les instances d'accréditation où je siége, je n'ai pas de double-discours là-dessus ! Juste un point, je participe en ce moment à un groupe de réflexion de l'EFMD sur le fait de repenser ce qu'est la recherche. On réfléchit à comment sortir de ce modèle. On essaie d'aller vers une reconnexion plus forte entre les écoles et le monde de l'entreprise.

**Antoine Amiel** : On va pouvoir pimenter un peu le débat, parce que je suis totalement d'accord sur une partie de ce que vous avez dit, mais pas tout à fait sur une autre ! Effectivement, pour reprendre des éléments de contexte, là où je suis assez sidéré, sur un premier point, c'est sur la facilité avec laquelle s'imposent dans les discours médiatiques, des éléments qu'on présente comme des études, des choses statistiques, par exemple " 70% des métiers de demain n'existent pas encore ", c'est issu d'une agence de communication de prospective, et non à partir des données du bureau international de l'emploi ou de Pôle emploi. Quand on regarde les chiffres, l'évolution du monde du travail et les projections d'emplois réels en 2030, on se rend compte que ce sont des métiers qui existent très profondément aujourd'hui, d'aides-soignants, de techniciens de maintenance industrielle, des métiers de conducteurs, peut-être qu'on aura des bus autonomes, mais on n'y est pas encore...

Quand on regarde la réalité de l'emploi aujourd'hui, on voit que ce sont des métiers qui existent avec une très forte polarité de gens surqualifiés qui sont dans la méta. Cela concerne des gens qui ont une capacité d'apprentissage extrêmement forte, qui

## “Il ya une polarisation en termes de niveau , ce qui va poser une question pour le positionnement des écoles”

### A. Amiel

vont se reconverter trois fois, qui sont issus d'écoles de commerce, d'ingénieurs, qui ont une capacité d'adaptation et de résilience très forte.

Au contraire les métiers de techniciens supérieurs sont plus figés, pas ceux d'ouvriers spécialisés d'employés de bureau, cette grande catégorie fourre-tout qui ne veut pas forcément dire grand-chose, sont plus figés. Les métiers existent globalement. Il y a une polarisation en termes de niveau, ce qui va poser une question pour le positionnement des écoles, notamment d'ingénieurs sur : est-ce qu'il faut aller vers ce type de métier ? Aujourd'hui, pour un data scientist, on recrute dix data analysts. Donc on n'est pas sur les mêmes enjeux, mais ce n'est pas les mêmes niveaux de qualification. Je réinsisterais sur ce point d'objectiver le plus possible, dans la mesure des données partielles qu'on a aujourd'hui, sur ce qu'on sait sur le marché de l'emploi. Je voyais sur Twitter : " en 2027, 78% des gestionnaires de paie auront disparu... "

**Sébastien Tran** : Comment on fait, nous, écoles ? Donnons la solution, s'il te plaît.

**Florence Dufour** : J'ai l'impression qu'on est un peu loin des aspirations des jeunes, quand j'entends ce qui se dit là ! C'est-à-dire qu'il y a quand même une aspiration à des techniques métier et de savoir un peu ce qu'on sait, ce qu'on ne sait pas, ce qu'on a envie d'apprendre. Au moment où on est embauché, on

doit avoir une dimension technique, scientifique, une capacité à analyser un business plan, un procédé, à réfléchir, à modéliser. Il faut effectivement le temps de le faire, mais dans le fond, je pense que c'est un peu hypocrite, quand on dit : venez comme vous êtes, on va vous former, parce que la réalité, c'est qu'il y a eu un travail en amont pour qu'on ait un socle scientifique, technique, métier, qui soit très fort et qui va permettre toutes les bifurcations au cours de la carrière.

En revanche, j'ai vraiment le sentiment que la question d'apprendre à apprendre reste une question universelle, plus que jamais d'actualité, avec les carrières longues qui sont devant nous. La question de la posture dans le groupe est aussi quelque chose qui me semble être extrêmement important. Donc on doit, à mon sens, apprendre à nos étudiants à servir les projets, qu'ils soient leaders ou équipiers. Ce sont des éléments de posture qui, certainement, favorisent la résilience. Cela a résonné fortement quand tu as dit " efficience et résilience ", parce qu'effectivement, la résilience, c'est savoir qui on est, à quoi on aspire. J'ai le sentiment que nous pouvons regarder, les uns et les autres, dans nos anciens élèves, et repérer leur trajectoire pour voir ceux qui ressemblent à nos brochures et ceux qui bifurquent, et ensuite, réfléchir à la manière dont on va accueillir ceux qui bifurquent. La personne, soit c'est un atypique, soit c'est un précurseur. En tant que dirigeant du supérieur, si on considère que ceux qui font un parcours différent par rapport à notre brochure sont des précurseurs et qu'il y a des fils à tirer on va voir de plus en plus de gens qui ont bifurqué qui vont nous parler. Je pense que c'est l'accueil de la différence qui nous permettra d'aller vite.

**Sébastien Tran :** Cela, c'est un vrai sujet, dans nos écoles. Tout le monde a des comités de perfectionnement, on repense nos structures. Quand on voit que la notion de compétence est peut-être dépassée et qu'il faut

réfléchir autrement, comment fait-on ? Comment réinstalle-t-on quelque chose qui nous permette une analyse un peu plus approfondie, plus efficiente, entre les besoins des entreprises et les écoles ?

**Laurent Choain :** Robert MAZARS a été le premier à recruter des ingénieurs, dans les années 70 ! Il disait : "Donnez-moi un bon ingénieur, j'en ferai en deux jours un excellent comptable, par contre l'inverse n'est pas

**“Maintenant le savoir est autant généré par l'apprenant que par les personnes qui enseignent”**

**L. Choain**

vrai". C'est important d'avoir un bon ingénieur, parce que si vous ne savez pas visiter une usine et comprendre ce qui se passe dans les flux, votre comptabilité a toutes les chances d'être fautive. On a toujours privilégié cette approche. Chez MAZARS, on donne une chance à toute société qui se lance dans les métiers des RH, parce qu'on veut tester les choses. Je pense que la compétition n'est pas entre vous. Les MOOC, c'est mort ! Cela a été un grand espoir, mais aujourd'hui, je ne connais quasiment personne qui accepte d'accéder à une formation qui dure plus d'une heure. Maintenant, le savoir est autant généré par l'apprenant que par les personnes qui enseignent, c'est très centré sur l'expérience de l'apprenant.

Je vous livre une réflexion que j'ai eue avec Franck Bournois, ancien Directeur général de l'ESCP, école qui compte 200 professeurs. Imaginez qu'il aille les voir en leur disant : "Mobilisation générale, les gars ! Je vous propose un truc : vous me sortez tous, en trois mois, dans



un domaine de votre choix et d'expertise, une capsule de 15 minutes qui résume l'essentiel de votre savoir et ce que vous aimeriez commencer à transmettre". A votre avis, quel est le taux de réponse des gens qui disent "oui, j'y vais" ? C'est entre 10 et 20%. 20 profs qui disent : "j'y vais" ! Beaucoup vont dire "non, 15 minutes, ce n'est pas sérieux, il faut faire un vrai cours".

Si je demande chez MAZARS à 2 000 personnes de me produire dans leur domaine de compétence un stackable content de 15 minutes, combien de personnes répondent favorablement ? On est au-delà de 60%...

Aujourd'hui, il y a une question d'origine du savoir qu'il faut être capable de penser.

Il y a quatre phénomènes : design, curate, digital, deliver. Ce sont les quatre sujets. KPMG a proposé à plus d'une dizaine d'écoles de fusionner. Ils ont une stratégie, ils se disent : à un moment, ce qu'il faut, c'est se mélanger. Autrement dit, les PSF (Professional Supervisor Federation) doivent devenir des écoles. L'idée, ce n'est pas de transformer l'université en MAZARS, mais de transformer MAZARS en une école. Par exemple, on n'ouvre plus des bureaux, mais des campus. En 2025,

on va ouvrir un campus entre Levallois et Neuilly. On en a les moyens ! Les entreprises investissent là-dessus, parce que prolonger l'expérience de l'apprentissage est un enjeu pour nous. On a des moyens financiers qui ne sont pas du tout le même que les vôtres. Nous avons cette capacité à le faire... Donc il faut penser le monde aussi comme n'étant pas seulement la concurrence entre les écoles. Il y a des acteurs que vous ne voyez pas forcément, mais qui sont extrêmement présents, (comme Galileo par exemple), qui ont des stratégies industrielles dans le domaine.

**Antoine Amiel** : pour terminer sur la partie compétence, c'était le point sur lequel j'étais un peu en nuance, je pense que ce pour quoi on ne se comprend pas bien, c'est qu'il y a deux langues en fait... Je pensais à la compétence RNCP, la bureaucratie de la certification. Et il y a la compétence au sens de ce que je sais faire dans mon travail, ce que je peux valoriser. Dans les entreprises, peu connaissent l'existence du RNCP, de France Compétence. Ce qui pose problème, en revanche, c'est que les entreprises se dotent d'outils de cartographie de compétences dont la pertinence est discutable, car c'est souvent déclaratif, on sait qu'il peut y avoir des biais, mais il y a des réflexions sur comment on cartographie... L'approche par compétences se développe dans les organisations pour cartographier, proposer des mobilités, parce que le turn over est de plus en plus fort, et la question de la rétention se pose beaucoup. Aujourd'hui, ce qu'on observe dans les entreprises en termes de besoins de compétences et d'enjeux de positionnement, c'est qu'il faut bien distinguer par étapes clés dans un parcours. D'abord, l'infra-bac avec un effondrement du niveau de compétences socles chez certaines populations qui est un vrai problème et la question de l'orientation. Ensuite, les 25-30 ans, première partie de carrière. Puis, le passage 30-35 ans, qui est un premier moment de



questionnement et de possible transition. Le nombre de transitions professionnelles autour de 30-35 ans est en explosion avec des reprises d'études. On ne va pas reprendre un master, mais on s'oriente vers des formules entre de la formation initiale et continue. Des formules plus courtes, où l'enjeu académique reste important, on est ici sur de la formation professionnelle avec un apport académique. Cela, à mon avis, c'est un vivier potentiel, en tout cas un enjeu intéressant, sur lequel ne sont pas trop les écoles.

Deuxième grand moment, c'est le milieu de carrière, 40-45 ans, qui est le trou noir un peu de la formation. Souvent, il s'agit plutôt d'un accès à des formations courtes proposées par l'entreprise, ou bien on utilise son CPF. C'est souvent là que la consommation de bilans de compétences et de conseils en évolution professionnelle se fait. Il faut les accompagner sur une réflexion sur leur deuxième partie de carrière car ce ne sont pas des gens qui vont vous dire : je sais ce que je veux faire. On est sur autre chose en termes de rapport au travail. Et le point des seniors : aujourd'hui, le taux d'accès de la formation professionnelle en France diminue avec l'âge, à plus de 55 ans, le taux doit être à 25 ou 30%. Il y a peu d'offres, elle n'est pas forcément adaptée, et la solution, c'est soit la pré-retraite, soit, rien du tout. C'est la réalité. Donc il y a une offre de formation à imaginer pour cette population en fin de carrière. La fin de carrière, cela peut durer dix ou quinze ans. Donc si on raisonne en termes de moments clés de vie, ce sont des offres à imaginer, des modèles différents, des interactions avec l'entreprise. Il faut choisir où on veut aller, et adapter la relation avec les financeurs et les entreprises, sinon, c'est extrêmement compliqué. La culture partenariale au sein des écoles pourrait être plus développée, bien sûr entre écoles, mais avec d'autres acteurs. Aujourd'hui, le monde de la formation est massif. Ce sont des éditeurs de contenu, les plateformes de gestion de la compétence, les



organismes de gestion privée. Arriver à proposer des solutions un peu intégrées pourrait avoir du sens pour parler à des entreprises ou à des publics bien identifiés, pour travailler plus en écosystème, avec un modèle un peu clé en main, un peu architecturé.

**Florence Dufour** : Je suis en train de me former pour l'UPES, parce qu'on a des gens au niveau national dans les syndicats, qui sont tous négociateurs, parfois médiateurs. Si on ne fait pas le boulot de former au sein de nos équipes les gens qui vont se passionner pour cette façon de dialoguer, notre paritarisme ne mènera à rien. Cela, on se l'est déjà dit, il faut trouver les talents qui vont s'engager là-dessus dans nos équipes.

Je voudrais revenir sur le problème des 15% de profs qui ne synthétiseraient pas leurs connaissances... En fait... Les 15% qui vont faire et les 85% qui vont ou ergoter ou ne pas faire, ou rater le coche. C'est un vrai souci, effectivement, au sein de nos équipes.

Et en fait, c'est lié à une représentation de nos métiers où le modèle public domine et où, logiquement, la carrière de l'enseignant se fait par le nombre de publications de rang A, la manière dont on pourrait être

employable public-privé, via le CNU, etc. En France, on a chroniquement une très grande difficulté à primer la qualité pédagogique, alors qu'au Québec, en Suisse, en Belgique, il existe des premiers prix de pédagogie dans tous les établissements, et des premiers prix de la recherche. Cela ne pose de problème à personne. En France, on n'arrive pas à le faire. Si on demande à un enseignant de faire une capsule, c'est lui demander de rendre service dans un agenda chargé, et, à son sens, abîmer son employabilité et sa carrière, alors qu'il a choisi l'enseignement supérieur pour la liberté pédagogique que cela donne. On a malgré tout, une très grande difficulté avec ce que je vais appeler méchamment la subordination, qui est une notion qui est aujourd'hui très problématique, dans toutes les boîtes et dans l'enseignement supérieur.

## “En France, on a une très grande difficulté à primer la qualité pédagogique” F. Dufour

**Laurent Choain :** Ce que tu dis, est très directement lié à notre sujet d'aujourd'hui : si vous voulez pousser de la compétence, il faut des rôles modèles, particulièrement dans les métiers d'expertise.

Il y a une appétence des jeunes à respecter aussi l'expertise. On se rend compte que les gens sortent toujours des meilleures formations, et, pour autant, ils considèrent que l'expertise est ce qu'un senior leur montre, pas ce qu'ils ont appris. En réalité, peu de vos étudiants auraient envie de devenir un de vos profs, c'est un vrai problème.

**Florence Dufour :** Je me permets de rebondir, j'entends, mais est-ce que ce n'est pas aussi mettre nos enseignants face à de l'acquisition de nouvelles compétences et remettre en cause leur métier d'enseignant ? Parce que quand on voit les statistiques, on peut se dire : pourquoi ils ne le font pas ? Comment peut-on arriver à convaincre nos enseignants que, finalement, c'est aussi une remise en cause de leurs compétences, mais qu'on peut les accompagner ?

**Laurent Choain :** Il faut qu'on vous aide au niveau accréditation, parce que ce n'est pas seulement endogène comme problème, c'est-à-dire qu'en plus de cela, nous, on a valorisé des modèles qui allaient dans ce sens. Quand j'ai démarré comme prof, après l'école de commerce, c'était déjà énorme de faire un 3/5e de temps. Aujourd'hui, on exige un 4/5e ou un 5/5e, cela, c'est un vrai problème. On est confronté à de l'acquisition de nouvelles compétences, au renouvellement d'études de cas, etc., c'est-à-dire la capacité à aller chercher des ressources absentes de l'école...

**Sébastien Tran :** J'ai vu des expérimentations, par exemple, proposer des stages pour nos enseignants, mais est-ce que les entreprises sont prêtes à se dire : je prends en stage un enseignant...

**Antoine Amiel :** Il y a ce qui va venir des accréditations, il y a une évolution nécessaire, sinon, on demande à des profs de s'impliquer alors qu'il y a énormément de contraintes, je ne l'aborderais pas forcément sur le thème de la compétence, mais plutôt sur des sujets d'organisation d'écoles. Aujourd'hui, que ce soient des grandes entreprises ou des structures de formation qui se développent en termes de production de contenu, d'hybridation de la formation, le ratio ingénieurs pédagogiques et professeur est beaucoup plus élevé. J'ai lu un article sur le retour en grâce des ingénieurs



pédagogiques, qui consistait un peu à passer des PowerPoint.

Mais ce n'est pas cela, c'est un métier d'enquêteur, c'est interroger des gens sur leur métier, traduire cela dans un parcours, il faut des compétences audiovisuelles, techniques... Et cela devient un métier en tension, il y a des missions de chasse de tête pour en recruter. Les rémunérations sont en hausse.

On a fait un baromètre sur ce métier en digital. Quand on regarde, post-formation, ce sont des petits data scientists, néanmoins, l'écart se réduit. C'est donc déjà un métier et des compétences à reconsidérer. On constate que, quand on le fait, cela joue sur la transformation, et puis sur la production de ce type de dispositif. On ne peut pas demander aux profs de tout faire tout seuls. Il n'y a pas forcément la méthodologie. Dans l'université anglo-saxonne, vous avez des équipes de 50 ou 100 personnes en ingénierie pédagogique. Ils sortent des certificats de 50 heures à la chaîne, en hybride, et le professeur est outillé, et cela va lui prendre dix jours maximum de boulot, car il a un ingénieur qui va lui préparer le support, le montage, etc.

Quel modèle économique ? Bien sûr, vous n'allez pas

recruter dix ingénieurs pédagogiques, je le comprends bien, il y a un sujet économique. Pour moi, la manière de répondre, c'est effectivement la diversité vers la formation continue. Il y a aussi les appels à projets, qui génèrent beaucoup de déception... Pour moi, c'est la formation continue qui va apporter les ressources pour financer cela, parce que les entreprises le demandent. Je pense que beaucoup d'entreprises ont acheté des contenus, des solutions de formation hybrides ou distancielles à des pure-players qui se sont lancés. Elles sont un peu déçues, elles attendent plus de qualité, sur le fond, le déploiement, la pédagogie, et là, pour moi, les écoles ont un vrai boulevard et un vrai enjeu.

Cela ne se fera pas forcément par l'augmentation des frais de scolarité en formation initiale ou par les appels à projets. Cela touche à l'économique, clairement, néanmoins, ce sujet de l'ingénieur pédagogique est important. Dans les écoles qui viennent du présentiel, on voit que le centre de gravité remonte un peu plus au niveau du siège, parce qu'on a besoin d'une vue globale des compétences, des filières, je pense que c'est plus le cas dans des écoles récentes, où globalement, les vacataires ont des cours, et l'école ne sait même pas ce qui se passe dans ses classes...

Je vous invite à aller voir une expérience moderne, qui combine cela, c'est l'université Mohamed VI, évidemment, vous n'aurez jamais ces moyens-là, mais ce qu'ils font est très en avance sur énormément de choses. Vous verrez, il y a vraiment, là, une vision de ce que peut être un renouvellement, le fait d'avoir repensé totalement à la fois la notion scientifique, mais ils sont hauts là-dedans, ils ont une prétention d'être un Harvard ou un MIT un jour, mais vous verrez qu'ils envisagent des choses qu'on n'envisage pas chez nous.

**Sébastien Tran** : Ils ont adopté le principe de la chaire, ils vont produire du savoir, des cours, impliquer une filière, et effectivement, c'est une belle machine.



**Antoine Amiel** : C'est un investissement direct du Maroc, et indirectement l'OCP (Office Chérifien des Phosphates). Bien sûr c'est en grande partie une société d'Etat, mais c'est en fait au départ une université d'entreprise qui a pris le nom de Mohamed VI pour permettre de tisser des partenariats.

**Sébastien Tran** : Le temps tourne. J'ai une question sur laquelle je voulais vous entendre tous. On parle beaucoup d'hybridation, on demande à nos écoles de faire beaucoup de choses. Il faut faire des hard skills, des soft skills, il faut que les élèves partent à l'international, qu'ils apprennent à apprendre, etc. Quand on est directeur d'école, on se dit : quand on assemble tout cela, ça ne tient pas dans une maquette, parce qu'il y a des normes, des heures de cours, etc. Comment gérer cela ? Quel est votre regard ? Qu'est-ce qu'on doit prioriser ? Parce que finalement, on a tout un tas de facteurs à faire entrer dans les plaquettes pédagogiques, sans savoir comment faire ?

**Florence Dufour** : J'ai envie de répondre à cette question ! A nouveau, c'est dans chaque enseignement que la pertinence pédagogique va apporter le plus. Fondamentalement, il y a le partenariat entre les directions et les leaders étudiants, qui est quelque chose d'absolument crucial. J'ai vraiment le sentiment que, quand on fait un campus largement ouvert, où il y a des temps pour l'étude, des temps pour les TP, pour les hackathons et des temps pour danser, créer ou faire du théâtre, et que tout cela démarre à 7h du matin et termine à 23h, il y a réellement une expérience humaine qui se développe, une coopérative, une façon de vivre ensemble, qui derrière va amener en fait un style de vie, pour des carrières longues, une possibilité de bifurcation, une confiance en soi.

Ensuite, comment dans le métier d'enseignant, que ce soit à la fois pour nos intervenants ou pour nos

enseignants, pour nos assistants, nos ingénieurs pédagogiques, comment dans chaque enseignement on va ajouter le plus qui va donner la réponse sur les soft skills, sur la maîtrise des langues, sur le hard skill ? Je prendrai juste un exemple : on a des possibilités aujourd'hui de faire des choses intéressantes, notamment en pédagogie inversée. Quand on fait de la pédagogie inversée, on peut décider d'inclure une connaissance de soi, pour que le groupe tiré au sort soit efficace, en présentant cela de façon bienveillante. Le professeur est sur un sujet qui se prête à la pédagogie inversée, par exemple sociologie des organisations, ou histoire du travail, et les jeunes vont faire leur test : comment je coopère en groupe ? Ils vont se présenter les uns aux autres, cela fait partie du cours. Mais le cours va demander de livrer un podcast, un tuto, de faire une enquête, de ramener du matériel et d'avoir récupéré des autorisations pour utiliser ces matériaux... Bien sûr que le jeune, à la fin, aura compris que la division horizontale du travail, c'est Smith qui l'imagine, Taylor qui la formalise, etc., il s'en souviendra, parce qu'il a participé, mais il saura aussi faire des présentations captivantes, interroger les gens, s'habiller pour interroger des gens à la Défense, être créatif, avoir été équipier, avoir joué avec Teams pour faire son boulot, avoir analysé son évolution de Baldwin, et dire : tiens, j'ai pris une posture où j'ai plutôt été leader ... Et gérer la frustration du fait du copain qui n'a pas bossé... Et nous, on va faire un débrief' à l'américaine en remontant les points positifs et les points d'amélioration, on va relever une maladresse du premier cours pour qu'elle ne se réitère pas au cinquième...

**Sébastien Tran** : C'est quand même beaucoup de qualités chez les enseignants, on en est loin, je pense, quand même.

**Florence Dufour** : C'est pour cela qu'on fait le diagnostic

maintenant et qu'on va voir le bilan social à l'automne. On a invité nos partenaires aujourd'hui, parce qu'on sait qu'à un moment donné, on va discuter des compétences, des parcours, du maintien des seniors dans l'emploi. Un senior de 55-60 ans, à qui on dit : " ton cours, tu vas le faire comme cela... ". Et on lui redonne de la motivation quand même.

**Sébastien Tran** : Antoine, quel est ton regard sur la formation des enseignants ?

**Antoine Amiel** : Je souscris tout à fait à la pédagogie par projet, c'est celle qui permet de sortir du silo de l'approche par discipline parce que cela fait sens. La pédagogie par projet, où on dit : vous avez un challenge de deux semaines, créer une entreprise écoresponsable, on va travailler plusieurs compétences, et le professeur va être en ressource via des ressources numériques ou via des heures de mentorat ou d'accompagnement ou de cours magistral, cela peut avoir du sens. Après, on revient à l'injonction paradoxale, c'est que cela ne rentre

pas dans les systèmes de certification, d'accréditation, il faut faire un peu du gris, c'est un peu hybride.

Sur la formation des enseignants, dans un certain nombre de pays européens, l'obtention du titre de maître de conférences passe par un module à la pédagogie, avec un mentor qui débriefe, c'est obligatoire aux Pays-Bas, on n'en est pas là en France, néanmoins, cela commence. On a fait un projet avec les facs de médecine pour former à la conception d'un support, à faire un peu d'hybridation, sur les fonds d'un projet du MESRI par exemple, cela commence à exister, donc cela avance. Je pense que c'est une transformation lente, et l'hybridation de la formation permet de travailler la production de contenu, de nouvelles approches pédagogiques mais ce n'est pas simple, je n'ai pas de recette magique.

**Laurent Choain** : Quelle est l'Institution qui a déjà reçu un Oscar, un Award ? Pourquoi je pose la question ? Parce que c'est que c'est votre métier. Ce qu'on vend, nous, c'est de la modernité de management. Je reviens





# “La CTI et le HCERES le demandent : votre étudiant, comment l’associez-vous à votre gouvernance”

**F. Dufour**

sur les rôles modèles. Malheureusement, même les plus grandes écoles - pas seulement en France - ne sont jamais citées, ne serait-ce que dans des nominés pour leur politique RH par exemple. Passez un peu de temps aux Prud’hommes ! Parfois, on y retrouve des écoles, cela ne se passe pas toujours bien quand on se sépare : vous avez des burn out, des risques psychosociaux, etc. Quand vous êtes leader, vous vous différenciez par ce que vous faites, quand vous êtes challenger, vous vous différenciez par ce que vous êtes. Chez LVMH, c’est le directeur artistique qui compte. En revanche, si je vous dis qu’on fait de l’audit comme chez EY, je ne suis pas crédible, mais si je vous dis que chez Mazars, c’est plus fun, là, je suis crédible. Donc vous qui formez des futurs managers responsables, c’est le même problème. Ils vont dans tous les secteurs, donc si on les expose à des mauvais modèles de management, ils vont contaminer tout le monde ! On a donc intérêt à s’investir sur les qualités managériales. Pour vous, il faut avoir cette réflexion, c’est un sujet majeur, y compris dans les syndicats professionnels. Florence a raison. Vous devez être des modèles. Cela ne peut pas être autrement, sinon, c’est le métier qu’il faut abandonner, cela n’a pas de sens. Pardon, je vous dis cela comme ça, aujourd’hui. Je n’ai jamais vu d’institution au management qui soit une référence en termes de qualité managériale pour leurs équipes.

Votre socle leadership est faible, et aucun dirigeant ne s’inspire de ce qui est fait dans les écoles pour apprendre à diriger. On ne lit aucun article de recherche ! Souvenez-vous, Grand Public, Les Echos, Revue académique : taux de lecteur, 2,8% ! L’objectif, c’est de parler à des chercheurs. Les Canadiens appellent cela les revues de transfert, c’est-à-dire du savoir opérationnel produit par des opérationnels pour des opérationnels.

**Sébastien Tran** : On peut garder nos enseignants chercheurs quand même ?

**Florence Dufour** : Je voudrais quand même dire qu’on est stimulé pour faire des choses sympas dans nos gouvernances. Il y a quand même un bon aiguillon, je ne sais pas si la CEFDG le demande, mais la CTI et le HCERES le demandent : vous avez votre étudiant, comment l’associez-vous à votre gouvernance ? C’est une question perpétuelle, qui est souvent prise par le petit bout de la lorgnette : y a-t-il des étudiants dans le conseil d’administration de l’établissement ? En fait, cela se saurait si c’était le conseil d’administration qui décidait de comment les écoles évoluent !

Par rapport à cette question, je suis obligée de prendre la casquette de l’EBI, on a créé une gouvernance par cercle. On fait un cercle où l’on travaille thème par thème. La direction est toujours représentée, les personnels qui y ont intérêt aussi et également, l’étudiant.

On l’a fait, et cela a beaucoup plu aux collègues du public ou du privé. Il y a de plus en plus d’élèves qui sont dans ce cercle et qui viennent décider de la politique internationale, de la gestion du site..., et c’est très chouette. Malheureusement, il y a toujours un absent : nos élus du personnel. J’ai tué deux cercles de pouvoir : mon comité de sécurité et mon comité d’établissement pour le CSE. Dans le fond, ils devraient tous se battre pour dire : si la direction est dans ce cercle, il y a un élu du personnel qui est là, et on travaille main dans la main pour que la décision soit pertinente pour tous, et en fait, ce virage ne se prend pas. J’espère en tout cas qu’on arrivera à le faire...

# Temps d'échanges



**Sébastien Tran :** Je vais faire le gardien du temps, je suis désolé. Qui veut poser une question ?

**Etienne Craye :** Ce sujet est très difficile ! Avons-nous réellement les marges de manœuvre pour faire de belles choses, et ne sommes-nous pas coincés par la codification de comment on doit procéder ?

**Laurent Choain :** Merci de poser la question. Chez Mazars, tous les quatre ans, il y a une élection des leaders. Pour être élu, il faut écrire un manifeste pour expliquer comment on voit les choses dans 4 ans, à distribuer à toutes les parties prenantes. S'il y a une industrie qui est hyper régulée, c'est la nôtre, beaucoup plus que la vôtre. Nous, c'est une régulation d'Etat... Plus la régulation est forte plus il faut la traiter comme une condition de by-product. Je constate que souvent, les nouveaux dans des audits passent rapidement de l'accréditation au conseil et ne peuvent pas s'empêcher de donner des conseils. Or, ce n'est pas notre métier. On n'est pas là pour déterminer ce que serait la bonne stratégie, mais pour voir si elle remplit des standards. Je sais que ce sont des contraintes, aucune stratégie ne fonctionne fondée sur les contraintes. Aujourd'hui, ce

qui manque souvent quand on fait les audits d'écoles, c'est ce souffle-là. Cela se joue la première demi-journée. C'est-à-dire qu'après la première matinée où on a écouté le patron de l'école et la gouvernance parler de stratégie et d'autonomie, la décision est prise, c'est très rare que cela change après. On voit s'il y a un souffle, une vision, une certaine continuité de direction. Ou est-ce qu'en réalité vous donnez au chien qui aboie le sentiment qu'il va pouvoir vous mordre... Et c'est cela le problème avec les accréditations. Le jour où vous commencez à montrer que vous avez peur de ce que l'accréditation va vous dire, vous êtes en danger. Il faut absolument que vous ayez encore plus de vision parce que vous avez une forte régulation. Sinon, cela ne se voit pas.

**Florence Dufour :** Un complément à cela : le système est très contraint, c'est une réalité, c'est ce qui caractérise le monde de la formation initiale et continue en France, cela ne crée pas des barrières à l'entrée, et ce que je trouve intéressant, c'est qu'on voit que des gens ont réussi à entrer par la fenêtre quand on leur a fermé des portes. Soit, ils se sont adressés à des agences de régulation, soit, ils n'ont pas obéi aux règles.







# Table ronde numéro 3

---

## Quel est notre avenir ? Ouverture, influence et société

**Anne-France BONNET**, Présidente - Nuova Vista

**Christine KERTESZ**, Responsable dépt Relations adhérents - Afnor

**François NICOLLE**, PhD, chercheur spécialiste des stratégies  
d'influences des métaorganisations

**Annie SURET**, Présidente Fondatrice - Alt'Aïr

*Animateurs : **Véronique Bonnet**, Directrice générale ESME  
**Jean-Michel Nicolle**, Directeur général EPF*

**Jean-Michel Nicolle** : Pour conclure cette journée, une table ronde qui va nous interpeller sur notre avenir. On a commencé sur les trente dernières années, on va essayer d'évoquer les trente prochaines en essayant d'imaginer ce qu'une fédération comme la nôtre peut proposer comme futur en tant qu'organisation réunissant des membres qui interagissent et qui partagent un projet commun, en tant qu'organisation capable de faire bouger les lignes à l'extérieur, dans ses rapports avec les parties prenantes, en essayant de construire une identité qui serait fondée sur un certain nombre de valeurs, des valeurs du passé qui deviennent des valeurs d'avenir ou des valeurs nouvelles.

Un certain nombre de ces valeurs doivent être bien sûr parfaitement alignées avec la nature : le projet de l'Union des Grandes Ecoles Indépendantes. C'est un projet qui est d'abord fondé sur l'accueil de la diversité, c'est ce qui caractérise nos écoles mais ce qui caractérise aussi ce que François tout à l'heure appellera une méta-organisation, une organisation qui projette son avenir et ses membres vers un avenir durable, une organisation qui est dans la conscience des enjeux qui sont ceux qui nous attendent et qui sont à la fois des enjeux de liberté. On va parler de dimension et d'ouverture culturelle, d'objectifs de développement durable... On va évoquer aussi la normalisation, donc le cadre ; La liberté et un dispositif qui permet une reconnaissance entre nos membres et aussi entre nos membres et les externalités, l'international par exemple.

Voilà, donc, cette table ronde qui sera une table ronde inspirée, et je vais laisser Véronique Bonnet présenter les personnes qui ont gentiment accepté de partager ce questionnement.

**Véronique Bonnet** : Merci Jean-Michel. Je ne sais pas si je commence par présenter les intervenantes... Pour préparer cette table ronde, Sophie Savin nous avait préparé une synthèse de l'enquête auprès des

adhérents de l'UGEI pour déterminer leurs attentes. Je vais peut-être commencer par cela, parce que c'est cela qui a motivé le choix de ces intervenants et la manière dont on a organisé la table ronde.

La première question qui avait été posée est : pour vous, qu'est-ce que l'UGEI ? Une association qui regroupe des écoles de même sensibilité, qui défend les intérêts des écoles privées auprès des pouvoirs publics, un moyen de se tenir informé de l'actualité et un réseau professionnel. En revanche, nous ne sommes pas une centrale d'achat. C'était une suggestion, mais on n'a pas envie d'être cela !

En revanche, nous sommes bien un centre de formation pour nos personnels. Là, on peut faire le lien direct avec ce qui vient de précéder, même si on a vu que ce n'était pas facile de répondre à ce besoin. Et en tout cas, c'est un besoin exprimé par tous les membres : l'UGEI nous aide à former nos personnels. C'est évidemment aussi un lieu d'échanges et de bonnes pratiques, et ce congrès en est un parfait exemple.

Les statistiques : 94% des interrogés se disent globalement satisfaits des actions de l'UGEI, et par thématique, 91% satisfaits de la représentation auprès de l'Etat, ministères et politiques, 87% auprès des autres fédérations, 77% pour le caractère international en tant que fondateur de l'Association européenne de l'enseignement supérieur privé (EUPHE), 62% pour le positionnement vis-à-vis des événements nationaux et internationaux, donc tout ce qui est salons et représentations de ce type. 92% de satisfaction sur les thématiques des groupes de travail. Sur l'image, 38% estiment l'UGEI moderne, et 24% innovante et dynamique. Là aussi, c'est positif.

La slide suivante porte sur les thématiques d'avenir. Les plus importantes sur cette question sont le développement durable et la RSE pour 31%, les problématiques de financement et de modèle économique des écoles, de ressources humaines,



l'international et le lobbying.

On a essayé de répondre à cela. Il y a deux grands thèmes qui concernent l'interne, le fonctionnement de nos écoles, les thématiques de financement et de RH, et des thématiques qui concernent plus ce qu'on fait vis-à-vis de l'extérieur qui sont l'intégration du développement durable dans nos formations et l'international.

Un sujet, le lobbying : comment est-ce qu'on fait valoir notre modèle de l'enseignement supérieur auprès des gouvernants et des décideurs ? Ce sont ces sujets que l'on va aborder à travers cette table ronde.

**La définition que s'est donnée l'UGEI, c'est une association représentative de l'enseignement supérieur privé au caractère non confessionnel et dont la qualité est évaluée par l'Etat...**

Je vous présente maintenant le déroulement de cette table ronde et ses intervenants.

Anne-France Bonnet qui porte le même nom que moi (mais c'est un hasard) qui est la Présidente de Nuova Vista. Elle présentera son activité. L'ESME, dans les nouveaux modèles, a choisi, comme un certain nombre

d'autres écoles, la qualité de société à mission depuis bientôt 18 mois. C'est dans ce cadre qu'Anne-France et moi nous sommes rencontrées et il me semblait important qu'elle partage avec nous sa vision de la transformation des modèles dans cette perspective d'intégration des nouveaux enjeux auxquels tout le monde doit faire face, y compris les écoles.

Puis on aura l'intervention de Christine Kertesz, Responsable département relations adhérents de l'AFNOR, en charge de l'enseignement et de la normalisation, qui nous dira comment la normalisation peut jouer un rôle dans le développement de l'économie, le développement tout court et pourquoi c'est un sujet pour les écoles à l'avenir.

Annie Suret, fondatrice d'Alt'Aïr, médiatrice culturelle, va intervenir sur l'intelligence culturelle. Ce matin, quand on a écouté la première conférence, il y avait plein de choses qui résonnaient par rapport à la thématique d'Annie. Ce sera bien de boucler cette boucle avec votre intervention.

Enfin François Nicolle, qui est chercheur spécialisé en stratégie d'influence, nous aidera à imaginer comment on va effectivement pouvoir porter nos idées, notre modèle auprès des décideurs, des institutionnels et des gouvernants.

Je vais laisser la parole à Anne-France pour qu'elle nous dise comment elle voit ces transformations qui sont en œuvre et auxquelles on va devoir s'adapter

**Anne-France Bonnet** : Merci de m'avoir invitée. Je regrette de ne pas avoir été là ce matin. Je suis une ancienne d'une école de management, j'ai fait l'EM Lyon.

Je vais twister un petit peu la question en réfléchissant à ce que je dois vous dire en cinq minutes chrono ! Je vais essayer de ne pas être trop bavarde. J'ai beaucoup pensé à vos étudiants, et il se trouve que j'ai des consultants qui sont jeunes dans mon cabinet. Cela fait



une vingtaine d'années que je travaille sur les questions de responsabilité et d'utilité sociale auprès des acteurs économiques. Je suis cofondatrice d'une structure qui regroupe les acteurs intéressés par ce nouveau modèle de gouvernance, avec 350 membres aujourd'hui qui explorent et développent cet ovni proposé dans le cadre de la loi Pacte. C'est dans ce cadre que j'ai réfléchi et je me suis dit que, par rapport à ces futurs ingénieurs et managers du XXIe siècle, qu'est-ce qui fait sens pour moi dans le quotidien que je partage avec les jeunes qui m'entourent ? Je voudrais vous présenter une grille de lecture de cet avenir via trois grandes tendances ou transformations à l'œuvre qui sont importantes et même fondamentales pour moi, qui impactent les ingénieurs et managers de demain.

Les trois thématiques que je voulais proposer, ce sont : les limites planétaires... Cela semble juste une évidence, mais en fait, c'est un schisme, on a tous fait du déni pendant cinquante ans, et c'est un schisme mental énorme et très rupturiste dans les générations. Autre thématique : ce que j'ai appelé la sociétalisation des entreprises, cela a été théorisé par un enseignant chercheur de l'EM Lyon qui explique bien ce qui est en train de se passer du côté des entreprises.

Et la troisième transformation à l'œuvre, il en a été un petit peu question auparavant, ce sont les nouveaux modèles de réussite que je trouve passionnants.

Premier point, les limites planétaires. J'ai cinquante-neuf ans. Quand je suis face à des jeunes, quand je les regarde, je me dis : ils nous regardent en se disant : ils savaient il y a cinquante ans, déjà. Rappelez-vous, en 1972, le rapport Meadows a été publié dans un silence assourdissant, c'est la première analyse critique sur l'interdépendance entre l'utilisation de ressources et la croissance démographique, qui fait encore date aujourd'hui. Ensuite si vous regardez le calendrier depuis 72, il y a eu des pivots qui se sont enchaînés avec, pour la première fois, dans les années 80, le fait



**“(...) hier, quand on était ingénieur ou manager, on opérait dans un monde sans limites”**

**A. Bonnet**

de parler de développement soutenable qui est devenu le développement durable. Il y a eu des lois NRU qui ont commencé à arriver. On a vu poindre des schémas assez sidérants sur toutes les courbes à partir des années 50, que ce soit démographie, exploitation des ressources, quelles qu'elles soient. Donc, cela fait cinquante ans qu'on voit tout cela. Pour moi, en termes de conséquences, c'est comment accompagner des jeunes qui peuvent porter sur nous ce regard “Ils savaient”. A titre personnel, c'est extrêmement fort.

Deuxièmement, je vais sur un terrain mouvant qui est le vôtre, en tant qu'acteurs de la formation, comment faire en sorte qu'ils soient équipés face à des enjeux qui

sont tous inédits ? Il n'y en a pas un seul qu'on ait connu auparavant. Et c'est vrai, hier, quand on était ingénieur ou manager, on opérait dans un monde sans limites, on ne pouvait pas se reprocher à soi-même d'amener un objet ou un service nouveau dès lors qu'on n'avait absolument pas la conscience de l'indisponibilité des ressources. Maintenant qu'on sait que notre maison commune est fragile et instable, qu'elle est limitée, l'ingénieur ou le manager de demain, tous à 100%, devront faire un arbitrage entre un optimum à court terme et un optimum à long terme. Donc, comment fait-on ?

Je n'ai pas la prétention de vous amener la réponse. Ce que je constate juste en ce moment, c'est que, face à l'absence de réponse engagée, si ce n'est radicale, on voit bien ce que cela peut créer auprès de certains jeunes. Deuxième filtre de transformation, de lame de fond que je trouve passionnante, c'est ce que dit Pierre-Yves Gomes, il dit que la sociétalisation des entreprises est en marche, c'est-à-dire que nos futurs managers et ingénieurs sont confrontés à des entreprises qui mutent complètement dans la place et le rôle qu'elles tiennent dans la société. J'en veux pour preuve les hard law, les soft law qui se succèdent depuis vingt ans sur le sujet de la durabilité ou le rapport Stern qui a fait date aussi en 2006 et qui, pour la première fois, a chiffré le coût de la non-action : 15 à 20% du PIB équivalent 2005.

L'Europe est aux avant-postes. Il y a beaucoup de marketing politique au sujet de l'Asie et des pays anglo-saxons avec la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive,) On ne parle plus de "responsabilité sociale", la responsabilité sociale, la RSE, c'est encore pire, d'ailleurs, il vaut mieux éviter cet acronyme. Quand on parle de CSRD et de taxinomie, on modifie en profondeur la façon dont on va décrypter un acteur économique. Puis le fameux DNSH (Do not significant harm) : en quoi tu ne fais pas de mal, on cache bien le côté de ce en quoi on n'est pas super bon, et en quoi on

se conforme.

Dernier point, la loi Pacte, beaucoup regardée par les acteurs européens, qui installe via le toilettage du Code civil que vous connaissez, le concept de raison d'être tout à fait inattendu dans un cadre réglementaire et celui de la mission qui, en fait, positionne les acteurs économiques comme des acteurs incontournables dans les évolutions sociétales. Les Etats seuls ne peuvent rien faire, on l'a compris. Face à cela, vous avez compris que, quand on parle de sociétalisation des entreprises, cela ne se résume pas à des data extra financières mais cela anticipe que l'économie va devoir s'ajuster aux conditions climatiques, démographiques et géopolitiques inédites. Dans ce monde contraint, la création de valeur économique s'évaluera par l'impact positif de l'entreprise dans son écosystème, ni plus, ni moins. Là aussi, toutes les directions financières commencent à anticiper qu'à horizon cinq ou dix ans, elles ne s'appelleront plus comme cela mais direction impact ou autre chose. Cela change très vite. Conséquence : comment on accompagne nos étudiants à repérer les acteurs économiques qui y vont vraiment ? Parce que c'est cela qu'ils cherchent. Ceux qui tentent de mobiliser les énergies pour proposer des innovations, des produits et services qui répondent autant à leurs disponibilités abordables qu'à une utilité réelle et durable incluant un effet environnemental et social positif. Comment former ces futurs managers et ingénieurs à développer un état d'esprit qui n'est pas du tout celui qu'on avait en entrant dans le monde du travail où tout était bien siloté et bien dans nos murailles d'entreprises.

Comment on fait aujourd'hui ? Car aucune solution ne peut être trouvée en silo, toutes les solutions seront partenariales, en filière. Elles nécessiteront des arbitrages à long terme/court terme. J'ai entendu parler d'un nouveau mot qui s'appelle les mad skills, c'est-à-dire comment on regarde de biais les sujets en

dézoomant, avec un parti pris, un point de vue singulier. C'est très intéressant mais c'est très compliqué.

Et dernier point, qui est aussi super intéressant, ce sont les modèles de réussite. Moi, je suis dedans depuis vingt ans, on m'a regardée comme un bisounours, vivant dans son kibboutz. On m'a dit : qu'est-ce qui t'a pris d'aller faire un métier aussi fou qui est payé dix fois moins qu'ailleurs ? Je vois que les choses changent et que les modèles de réussite ne sont plus les mêmes qu'avant.

Un salon durable a ainsi eu pour thème cette année : la bascule de notre société sera culturelle ou ne sera pas. En effet, dans cette bascule, les modèles que l'on donne à nos jeunes, c'est très important. Il en était un peu question dans la table ronde précédente : quel rôle modèle pour inspirer nos étudiants ? L'idée n'étant pas de cliver, il n'y a pas de solution toute faite mais ouvrir des possibles. Comment proposer des alternatives, montrer que cela peut marcher, qu'on peut être constructif face à cette grande angoisse que l'on voit poindre un peu partout dans nos futurs ? Je m'arrête avec le fait que je pense que l'avenir de vos étudiants n'est pas un consensus et c'est cela qui est intéressant.

**Véronique Bonnet** : Etant donné qu'on a des intervenants sur des thématiques qui ont une logique mais qui sont assez différentes, on propose des échanges avec la salle après chaque intervention, pour que vous puissiez demander aux intervenants au fur et à mesure de préciser ou d'approfondir un point. Est-ce qu'il y en a sur cette première intervention ?

**Florence Dufour** : Pour montrer que c'est possible : on a, dans notre établissement une fille qui a démarré comme aide-comptable, puis est devenue comptable. En fait, elle s'intéressait au processus. Elle a fait qualité, puis label des DRS, etc., les achats, et aujourd'hui, elle est responsable qualité pilotage financier de l'école. En fait, elle tourne, et elle nous aide, elle sert l'école

de manière très fine. Quand je veux la classer dans la convention collective, c'est mission impossible parce qu'elle est très polyvalente. Je voulais juste dire que ce que vous avez dit cela peut paraître étrange, mais il suffit de regarder les talents pour donner du sens.

Il y a quelques années, l'UGEI a mis en place un groupe de travail Achats. Je l'avais envoyée là-bas et elle est revenue complètement déboussolée en se comparant aux autres personnes présentes qui ont expliquées combien elles pesaient en termes d'achats. Elle leur a dit qu'elle était comptable, et qu'elle faisait les achats. Elle se demandait ce qu'elle faisait là. Elle a expliqué qu'elle n'achetait que ce qui est utile, et qu'elle essayait de ne pas se planter, tout en négociant. Je me dis que c'est le modèle managérial qui lui a permis de faire cela. Elle n'a pas trop d'amis, et son CV est illisible mais elle fait très bien son travail.

**Véronique Bonnet** : Merci Florence. J'avais juste une question, vous accompagnez les sociétés à mission ? Est-ce que vous pouvez nous faire un premier retour sur ce en quoi ceci transforme les organisations, et en particulier, pour ce qui nous concerne plus étroitement, des sociétés qui finalement sont des établissements d'enseignement supérieur ?

**Anne-France Bonnet** : La capacité à hybrider ! Depuis cinquante ans, on pilote le business *as usual*. Le monde financier ne nous a pas aidés, et à côté, on se dit : je vais quand même un peu mesurer les impacts de non-activité, je vais le mettre dans un joli rapport, et je vais continuer normalement.

Le politique a vu le risque majeur dans les dix ou quinze prochaines années pour les acteurs économiques de cet état de fait. Chaque pays s'y prend d'une façon ou d'une autre, la France s'y prend de façon assez astucieuse en se disant : quelle note pourrait-on mettre dans la tête des dirigeants pour floter les choses ?



La raison d'être et la mission, c'est pour penser global, et penser création de valeur sociétale avec le carburant du profit, et non pas séparé. Donc il faut penser : qu'est-ce que je veux créer avec mon projet ? Et positionner comme un puzzle les bons éléments au bon endroit. La responsable comptabilité dont nous parle Florence sera mise à l'étage dans une case cadre très claire. Voilà ma stratégie et ma politique de RSE, c'est aligner la mission et la stratégie mise en œuvre pour l'atteindre. C'est audacieux, c'est long, les entreprises à mission, les premières qui sont passées en 2020 apprennent beaucoup, cela bouscule beaucoup, mais il me semble que c'est un des leviers possibles pour être plus résilients face au maelstrom qui nous attend dans les années à venir. Donc il y a vraiment un sujet de résilience.

**Jean-Michel Nicolle** : On en a tous pris pour notre grade, moi, cela m'a ramené à d'autres études, il y a très longtemps, je suis remonté jusqu'à Malthus, j'ai fait un voyage très rapide dans le passé, et en me disant que, finalement, il y a plus de cinquante ans, ces questions se posaient, et se posent encore aujourd'hui. Il y a une première difficulté en fait, c'est la culture du doute et de la désinformation qui s'est accrue avec le temps. C'est-à-dire que finalement, dans le doute, abstiens-toi. On finit par avoir un système qui nous cantonne à l'indécision, considérant que l'indécision est peut-être la meilleure des décisions. Cela est extrêmement dangereux. Le deuxième élément, c'est la place d'une méta-organisation, finalement comme l'UGEI, face à cette problématique.

Ce que vous évoquez, ce sont des questions de responsabilité, collectives et individuelles, et on peut se demander, parce que la question posée sur les trente ans qui viennent, c'est aussi la place que la méta-organisation prend dans la place politique des organisations. On est dans des mondes dans lesquels les missions sont cloisonnées. Donc on n'interfère pas

sur l'organisation. Quand on entre sur des sujets aussi essentiels pour l'avenir et pour les missions qu'on opère, on peut se demander s'il ne faut pas qu'il y ait plus d'interférences entre la méta-organisation et l'organisation.

Et cela me renvoie à la question d'éthique. Ce qui rend crédible et efficace finalement toutes ces propositions, c'est aussi l'éthique. Vous évoquiez la question du moteur profit et finalement de la cohérence, pas de l'opposition que l'on imagine trop souvent, entre l'impact collectif, social, et la motivation individuelle. Il n'y a pas d'insulte à penser que tout cela peut parfaitement se coordonner. Mais tout cela ne se coordonne que s'il y a effectivement une éthique et une transparence. On doit rendre compte au collectif quand on est un acteur économique, un citoyen. Et le collectif doit accepter l'action et les motivations de chacun. Il est probable qu'une des fragilités aujourd'hui, de notre société, c'est l'amenuisement, l'affaiblissement du comportement éthique et l'émergence d'une désinformation qui vient faire perdre la capacité d'analyse et la raison du citoyen. Voilà, je ferme la parenthèse. Nous passons la parole à Christine Kertesz.

**Christine Kertesz** : Merci. Bonjour à toutes et à tous. Je

**“Il est probable qu'une des fragilités aujourd'hui de notre société, c'est l'amenuisement et l'affaiblissement du comportement éthique et l'émergence d'une désinformation (...)”**  
**J-M. Nicolle**

suis ravie d'être parmi vous aujourd'hui, merci à tous les organisateurs de m'avoir permis de vous parler cet après-midi du rôle de la normalisation et surtout de l'intérêt d'enseigner la normalisation et son utilité à vos étudiants. C'est un sujet qui est vraiment d'actualité pour nous, et je vais vous expliquer pourquoi.

C'est un sujet qu'on a mis dans cette table ronde parce qu'il fait un peu la synthèse entre les thématiques qu'on a entendues, la RSE, l'accès à l'international, la pluriculturalité. La normalisation, c'est un peu tout cela à la fois. Vous ne le savez peut-être pas, mais les normes font partie de votre quotidien. Elles sont présentes dans toute votre vie. Vous ne vous posez pas la question quand vous mettez une feuille dans votre photocopieur : si vous pouvez le faire, c'est parce qu'il y a une norme qui formalise le format A4 des feuilles. C'est défini dans une norme internationale, une norme ISO. ISO, c'est aussi le nom de l'organisme international de normalisation. Les containers ont été normalisés au niveau international, ce qui a permis de développer le commerce international. On fait des demandes sur des objets, des produits, mais aussi sur des systèmes de management, d'organisation... Tout le monde connaît la norme ISO 9001 sur le management de la qualité, clé d'entrée pour accéder à certains marchés, notamment pour les industriels. Ces normes sont importantes dans nos vies, qu'on le veuille ou non, elles existent, et je vais vous expliquer comment elles sont élaborées. Est-ce que vous avez une idée d'ailleurs de comment elles sont fabriquées ?

**Florence Dufour** : Consommateurs, représentations d'associations de consommateurs, sur proposition d'un organisme de normalisation nationale, qui va poser le sujet, il y a ensuite un comité technique qui va...

**Christine Kertesz** : Je vois que vous avez une certaine connaissance de la chose... Effectivement, je vais

rappeler ce qu'on appelle une norme, parce que ce n'est pas non plus si évident pour tout le monde. Pour nous, les normalisateurs, c'est ce qu'on appelle un document de référence élaboré par l'ensemble des parties intéressées dans un secteur d'activité donné, par l'obtention d'un consensus. Donc la norme, c'est le compromis technico-économique sur un sujet donné. Les normes sont faites par les acteurs d'un domaine, des industriels, les pouvoirs publics, des utilisateurs, des consommateurs, c'est-à-dire tout le monde.

Vous imaginez bien que vos étudiants demain seront probablement confrontés à tout cela. Une norme, c'est un document qui, généralement, donne confiance. On élabore des normes pour rassurer les utilisateurs, donner confiance aux acheteurs, aux prescripteurs. Est-ce qu'une norme, pour vous, c'est quelque chose d'obligatoire ou de volontaire ?

Eh bien, c'est quelque chose de volontaire, certaines sont rendues obligatoires quand il y a des questions de sécurité, dans le domaine du gaz, du pétrole... On n'a pas intérêt à ne pas utiliser les normes, mais généralement elles sont d'application volontaire. Alors, pourquoi on s'enquiquine à faire des normes si on n'est pas obligé de les utiliser ?

Simplement parce que cela facilite la vie de tout le monde et cela favorise les échanges, notamment commerciaux.

Donc la référence aux normes, c'est vraiment la base de tout dans les contrats commerciaux. On utilise la référence aux normes parce que cela facilite la vie à tout le monde de faire référence à telle ou telle norme. C'est quelque chose qui favorise l'interopérabilité des technologies, qui permet de les diffuser vers le marché. GSM n'existait pas, on a fait une norme dans les années 80, c'est devenu une norme mondiale qui a permis le développement de la téléphonie mobile, et on a pléthore d'exemples comme cela.

Cela concerne tous les domaines, le numérique,



l'environnement... Ce n'est pas seulement pour faciliter la libre circulation des produits, mais aussi les sociétés à mission, les bonnes pratiques... Comment devenir une société à mission ? On a travaillé avec Anne-France à un document formatif pour devenir une société à mission et comment cela fonctionne. Cela intéresse tous les secteurs de l'économie. C'est un mode d'élaboration collaboratif. Quand on participe à des travaux de normalisation, les experts qu'on va chercher dans les entreprises ou les organisations avec lesquelles on travaille doivent trouver des consensus. Il y a aussi la question du savoir-être qui est extrêmement importante. On parlait ce matin de soft skills, c'est extrêmement important de savoir s'adresser aux autres en essayant de comprendre l'autre et de trouver des compromis.

La normalisation, c'est aussi un outil qui permet de travailler à l'international, parce que 90% des activités de normalisation qu'on mène à l'AFNOR se placent sur la scène européenne ou internationale. Donc c'est vraiment une ouverture extrêmement puissante vers l'international. Quand on va chercher des experts dans toutes les entreprises avec lesquelles on travaille,

(Américains, Chinois, Russes, etc.), il faut construire des consensus ensemble, avec les experts de tous les pays, c'est extrêmement riche au niveau de la diversité culturelle, et les experts doivent trouver des compromis et des consensus.

Un outil d'ouverture sur l'international, peut donc être la normalisation. C'est un outil de soft law, car la normalisation vient souvent en appui des politiques publiques. La réglementation est là pour fixer le cap à atteindre. C'est un outil puissant qui revêt des enjeux extrêmement forts au niveau économique. Chacun est là pour défendre ses technologies et son savoir-faire. Ce n'est pas le monde des Bisounours, il faut obtenir des compromis avec des acteurs qui n'ont pas toujours les mêmes vues et ambitions.

Il faut avoir tout cela en tête, parce que, quand on fait toutes ces normes, les industriels ont besoin de recruter des jeunes, qui seront sensibilisés à tout cela pour être le plus efficace possible dans les commissions de normalisation et dans les comités internationaux.

Il y a aussi des enjeux sociétaux, parce qu'on a parlé tout à l'heure de la RSE, la protection de l'environnement, c'est quelque chose qui guide tous les travaux de normalisation qu'on élabore. L'environnement prend une part grandissante. On est en train de verdir les normes sur les produits. Avant, on faisait une norme en fixant les objectifs de performance, mais demain, il y aura une performance environnementale dans toutes les normes de produits. Ce sont vraiment des choses dont on tient compte dans tous les travaux qu'on mène, que ce soit sur la transition écologique ou numérique.

Il y a quelque chose qui est nouveau depuis l'année dernière : la Commission européenne s'intéresse à la normalisation de très près, elle considère même que la normalisation, c'est un des joyaux de l'Europe, parce que la normalisation a permis de construire le marché unique européen. La Commission européenne s'est emparée de ce sujet l'an dernier. Thierry Breton



# “(…) nos enjeux, c’est d’intégrer la normalisation dans programmes”

## C. Kertesz

a dit : “Il faut construire une stratégie européenne de normalisation”. Il veut réaffirmer le rôle des industries européennes pour travailler sur des sujets phares, comme la transition écologique, numérique, et faire que les entreprises européennes ne se laissent pas imposer des normes par d’autres pays, par la Chine, par les Etats-Unis... Evidemment, on travaille avec eux, mais l’ambition, c’est de ne pas se faire imposer trop de spécifications techniques de tous ces pays mais de défendre les industries européennes, parce que si on se fait imposer les normes par d’autres, il faut adapter nos process, nos normes de production, et nos savoir-faire peuvent disparaître.

Cette stratégie va guider nos actions dans les années futures. Thierry Breton souligne que la normalisation n’est pas assez enseignée. C’est donc un des enjeux de la société : la normalisation et la certification ; dire en tout cas que la normalisation est un outil stratégique, et que les entreprises ont besoin de voir arriver demain sur le marché des jeunes qui seront déjà sensibilisés au rôle stratégique de la normalisation.

Pour terminer, nos enjeux, c’est d’intégrer la normalisation dans les programmes. Je sais, cela a été dit : les programmes de vos écoles sont déjà très chargés, il y a beaucoup de choses à enseigner, il faudrait qu’on puisse travailler ensemble pour voir comment on peut faire une place à la normalisation. C’est cela l’enjeu des années qui viennent. Cela favoriserait également l’employabilité des jeunes. Les entreprises nous disent :

“Il faut que les jeunes soient formés à la normalisation”, et les ministères également.

J’aimerais donc vous proposer de travailler ensemble à voir comment faire cela : créer un groupe de travail au sein de l’UGEL, pour voir comment raccrocher la normalisation à certains de vos éléments d’enseignement. On peut rentrer par l’innovation, par la RSE, on traite même du management de DRH en normalisation. Il existe plein de clés d’entrée possibles, et travailler ensemble à voir comment on peut développer ces enseignements et les modalités d’évaluation qui vont avec. On réfléchit d’ailleurs à développer des systèmes de formations certifiantes. C’est un peu tendance. Mais cela peut être aussi sur la RSE, le numérique, le management de l’énergie, etc. Voilà ce que je voulais vous dire aujourd’hui. Si vous avez des questions, ce sera avec plaisir.

**Dominique Baillargeat** : On fait la qualité, pas la normalisation, et notre référente qualité participe à ces enseignements. On est très axés sur la qualité aujourd’hui.

**Christine Kertesz** : La qualité, c’est aussi le management de la qualité des produits. J’ai été dix ans, responsable de la certification des produits à AFNOR, j’ai géré la marque NF, certains d’entre vous la connaissent peut-être, la qualité des produits, c’est extrêmement important. On pourrait aussi parler des labels. Il y a label et label, la certification, tout cela, c’est un univers extrêmement vaste, et il y a un peu de tout. Donc c’est important que les jeunes soient conscients de tout cela.

**Véronique Bonnet** : Nous allons changer de sujet, avoir une autre inspiration sur la manière dont on pourrait faire évoluer nos formations et un autre angle avec Annie Suret, à qui je passe la parole.

**Annie Suret** : Merci de m'accueillir. Depuis hier soir, je vous accompagne, et j'avoue que j'ai fait de très belles rencontres. Les interventions de ce matin ont nourri le projet Alt'Aïr.

Je suis médiatrice culturelle à l'Institut du Monde Arabe. Je suis dans la transmission des savoirs. J'accompagne tous les publics, de la maternelle jusqu'aux invités de M. Lang, car je m'occupe de la diplomatie. C'est un exercice extrêmement intéressant, qui demande de faire preuve d'adaptabilité.

Je souhaiterais vous parler, moi, de la multiculturalité et de la diversité culturelle. A mon sens, la prise de conscience de l'importance de la diversité culturelle aujourd'hui est un véritable levier de performance pour les entreprises, pour nos sociétés. La multiculturalité, c'est une réalité, aussi bien dans nos sociétés, dans les entreprises, dans vos équipes pédagogiques, au sein de vos élèves. Il faut arriver à décrypter cette diversité culturelle tout en sachant qu'un individu, ce n'est pas seulement un âge, un genre, mais c'est plusieurs facteurs, tout en sachant aussi que, d'une part, l'éducation, la culture, les langues, l'environnement social, mais aussi l'intelligence, les émotions, tout cela, en fait, est à la source d'un individu, et que tous ces composants, finalement, déterminent la façon dont on regarde le monde.

Rappelons que nous portons le monde dans nos yeux, c'est-à-dire que le monde que nous percevons n'est pas le monde tel qu'il est mais tel que nous le percevons. Ajoutons que nous sommes le centre de notre propre monde, et aujourd'hui, évidemment, l'enjeu, c'est de dépasser ce stade. Pour cela il faut prendre conscience que nous sommes pétris de préjugés et de stéréotypes. L'urgence, c'est de composer, coconstruire ensemble une culture commune enrichie des différentes expressions.

Cela demande à la fois l'ouverture des dialogues des cultures. Il faut briser l'opposition et le silence des

cultures pour être dans la dimension de l'autre. Je propose des ateliers participatifs, j'ai bien aimé cette formule d'apprentissage par l'expérience de l'apprenant, parce que je pense que rien ne vaut, l'apprentissage finalement. Vivre les choses, c'est la meilleure façon pour moi d'apprendre, parce que, quand on est acteur, on devient créateur, et je pense que cette créativité, elle est aussi à la source de l'efficacité du travail. Alors, je propose en fait des ateliers d'intelligence culturelle, et pour cela, j'ai choisi l'objet d'art.

Pourquoi ? Parce que cela ne se laisse pas enfermer dans un seul discours, il est adogmatique. C'est ce qui m'intéresse personnellement. Lorsqu'on regarde un



**“Il faut briser  
l'opposition et le silence  
des cultures pour être  
dans la dimension de  
l'autre”  
A. Suret**

objet d'art, il n'y a pas une vérité, il y a des vérités, et cela devient intéressant pour ouvrir justement le dialogue, le débat entre nous.

Aujourd'hui, force est de constater que, de plus en plus, on se tourne vers différents modes d'intelligence, collective, émotionnelle, culturelle... D'abord, je veux revenir sur le sens du mot intelligence, qui n'est pas toujours bien compris. Dans son sens latin, c'est relier l'autre. En hébreu, cela se dit "biynah", c'est-à-dire l'art de relier ce qui n'est pas visible. Nous sommes tous en lien. En langue arabe, "bina", cela veut dire construire l'édifice, c'est en cela que ça devient intéressant. Donc le défi de nos sociétés, c'est comment construire l'édifice avec ces différentes composantes culturelles qui forment la société française. Mais comment aussi appréhender l'autre dans sa différence, être en mesure d'être à l'écoute de ses propres paradigmes culturelles. Quand je dis "ses propres", c'est-à-dire les nôtres ; déjà prendre conscience de ses paradigmes et préjugés, pour être en mesure d'être dans l'écoute et dans la compréhension des autres. Comprendre, c'est prendre avec. Donc c'est un énorme défi, évidemment. Mais c'est un défi qui est incontournable. Je pense qu'on ne pourra pas faire sans, cela s'impose. Voilà. J'ai essayé de faire très court.

**Un intervenant dans la salle :** Est-ce que vous êtes déjà intervenue dans des cadres académiques, en France ou dans d'autres pays ? Dans des écoles ?

**Annie Suret :** J'interviens quasiment tous les jours, car à l'Institut du Monde Arabe, je reçois des écoles, y compris des écoles d'études supérieures. Récemment, j'ai été sollicitée par l'Institut de l'entreprise, par la branche Melchior, qui met en lien les écoles de niveau supérieur avec l'entreprise, et qui organise des séminaires la dernière semaine du mois d'août justement pour réfléchir à toutes ces problématiques.

**Etienne Craye :** J'avais envie de faire le lien avec ce que nous a dit ce matin, notre première conférencière sur justement la manière dont la génération Z approche les différences culturelles, religieuses, d'une façon assez différente des générations précédentes. Est-ce que vous avez des clés, des conseils ou des choses à nous dire sur la manière dont on doit nous adapter à ces comportements, à ces attentes de nos publics qui vont arriver dans nos écoles ?

**Annie Suret :** J'aime rappeler que l'histoire, c'est une respiration avec des périodes d'ouverture et de fermeture. On n'est pas dans une période d'ouverture, on est dans une période de repli identitaire. On essaie de se raccrocher aux branches. J'ai des jeunes qui sont suivis pour violence, accompagnés par la police judiciaire, et je suis persuadée que le mot d'ordre, c'est bienveillance et confiance. Quand je fais de l'intelligence culturelle, je rentre dans le cadre de l'intelligence collective qui est d'une part la bienveillance, l'écoute active, mais aussi le non-jugement. Je sais bien que c'est compliqué le non-jugement, c'est un sport national en France. Il faut quitter tout cela, il faut essayer de comprendre cette culture qui est la nôtre... J'ai la chance d'être d'une double-culture, j'ai une mère arabe et un père français. Je n'ai pas appris la langue arabe chez moi, mais quand j'ai appris l'arabe à l'Inalco, je me suis rendu compte que ma pensée était structurée par la langue arabe sans la connaître, car quand ma mère me parlait en français, elle traduisait la structure de sa propre langue. Cela est très important. Je me sens à la fois comme une enfant de la République, et à la fois très arabe. C'est pour cela que je dis : ne pas juger, parce que, encore une fois, nous ne voyons pas, nous ne percevons pas les mêmes choses. Et cela, il faut bien le comprendre. Donc avoir confiance. Et se dire que nos pensées sont aussi à la source de notre devenir. Si vous pensez positif, vous apporterez



le positif. Il n'y a pas un chemin, il y a plusieurs chemins. L'important, c'est de maintenir nos jeunes dans le mouvement. C'est cela la vie. Moi, j'aime cette phrase d'Antonio Machado qui dit : "Marcheur, il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant". Culture et éducation sont la clé de voûte de la société, maltraitées à mon sens par les politiques. Une des compétences à transmettre à nos élèves, c'est d'être en mouvement. Quand on est dans l'action, on est des producteurs, on ne subit pas.

J'ai trouvé cette matinée extrêmement intéressante parce qu'on a des engagements qui ne sont pas les nôtres. Je vois des jeunes adultes qui remettent en question nos propres engagements.

Et vous parlez de la norme, mais justement, qu'est-ce que la norme ? Je parle sur le plan de l'éthique. Il y a un poète Soufi, Rumi qui écrit : "La vérité, c'est un miroir cassé, chaque personne qui en prend un morceau pense détenir la vérité". Et Nietzsche lui écrit : "Il y a toutes sortes d'yeux, en conséquence plusieurs vérités et donc

aucune vérité". Je pense qu'il nous faut apprendre à conjuguer nos différences. Lorsque M. Fintz ce matin nous disait "unité dans la diversité", cela m'a renvoyée à "unis dans la diversité", cette phrase gravée sur l'épée académique de Mme Simone Veil, c'est ce vers quoi nous devons nous diriger.

Et nos jeunes ont beaucoup d'ouverture, plus qu'on pourrait le penser en fait. Donc confiance et bienveillance. Quittons aussi ce modèle du management pyramidal. L'idée est de donner la place à l'autre pour prendre sa propre place. Pour moi, un leader, c'est quelqu'un qui sait grandir en accompagnant l'autre dans sa croissance.

**Etienne Craye** : Merci. Vous avez presque coupé court à la dernière intervention que je voulais faire, cela va dans le sens de ce que je voulais dire, vous l'avez dit cent fois mieux que je n'aurais pu l'exprimer, j'avais le sentiment que les deux interventions étaient en totale opposition, on ne parle pas de la même chose, on n'est



pas au même niveau, mais d'un côté un monde qu'on veut rendre rationnel, qui permet les échanges, qui est défendu, protégé, et une intervention de votre côté qui dit que la richesse est dans la différence, et qu'il ne faut surtout pas la normer finalement.

C'était juste cette remarque un peu iconoclaste que je voulais faire.

**Christine Kertesz** : Quand j'ai parlé de la normalisation, on pourrait comprendre que c'est quelque chose qui met tout le monde dans un moule. Ce n'est pas cela. C'est une méthode de travail où on arrive à comprendre le voisin, à comprendre l'autre, trouver des terrains d'entente, et c'est un outil formidable. Ce n'est pas parce qu'on fait de la normalisation qu'on est tous pareil. Au contraire, quand on travaille avec des Chinois, des Américains, ou même en Europe, on a tous des cultures différentes, et ce qui est magique dans tout ce process, c'est qu'un jour on arrive à se mettre d'accord. C'est un outil qui contribue à la paix dans le monde. C'est vrai. Parce que par cet outil, on arrive à se comprendre et à accepter la différence, et à trouver des terrains d'entente. Il n'y a pas beaucoup d'endroits où on arrive à faire cela. Il n'y a qu'à voir ce qu'on vit aujourd'hui dans le monde entier... Donc, la normalisation, c'est vraiment un outil d'ouverture et d'écoute de l'autre.

**Jean-Michel Nicolle** : Ce qui nous a interrogés quand on a préparé cette table ronde, c'est de dire : on va expliquer aux gens qu'il faut être ouvert, tout remettre en question, intégrer toutes les problématiques de la société dans tout ce qu'on fait, mais en même temps, si on veut arriver à faire cela avec la complexité que cela représente, on sent bien qu'on va avoir aussi besoin d'outils et la normalisation peut participer à cela. Du coup, on s'est quand même dit qu'il y avait une certaine cohérence et logique dans ce qu'on était en train de présenter là, et que cela répondait à la question qu'on



nous avait posée, justement en montrant la complexité et en montrant la complémentarité de toutes ces différentes façons d'aborder les choses. Je pense que chacun a tenu son rôle pour cela.

**Annie Suret** : Avec une finalité similaire, la cohésion sociale, l'harmonie sociale, ce que l'on cherche en fait. Ce que j'ai dit et ce que vous avez dit peut être résumé par cette phrase de Saint-Exupéry : "Loin de me léser, ta différence m'augmente".

Il faut revenir sur tout cela. Et l'intelligence culturelle est un magnifique outil pour comprendre le monde et appréhender ses mutations. En utilisant l'œuvre d'art, on sort aussi du discours de la pensée binaire, qui est la pensée paresseuse. Regardez cette nature, elle est ternaire, absolument pas binaire. Il faut dépasser tout cela. Donc c'est l'ouverture, c'est habiter le monde ensemble...

**Jean-Michel Nicolle** : Merci. En fait, moi je suis ravi de vos trois interventions, parce qu'elles viennent éclairer des espaces qui pourraient sembler éloignés, mais qui d'une part viennent résonner avec la culture politique de l'UGEI, qui est une culture de différence. Ce qui

# “Loin de me léser, ta différence m’augmente”

## Saint-Exupéry

nous unit, ce sont nos différences, et en même temps, vous apportez des solutions à un risque qui pèse sur ces différences, c’est qu’elles nous éloignent, or nous voulons faire de nos différences des points de rencontre. A travers les différents espaces que vous proposez, les différents univers, vous montrez qu’il y a un chemin à parcourir et que ce chemin se construit justement sur les différences et qu’il est vertueux. Je trouve cela très intéressant. Après, les trente années qui viennent vont s’écrire, sans une partie de nous, (heureusement, puisqu’on a compris que dans la génération d’avant, cela n’avait pas bien fonctionné), donc on peut compter sur la génération d’après. Une fois que cette identité se construit, la question, c’est : en fait, à quoi cela sert, en dehors de servir à nous-mêmes, finalement, est-ce que cela peut être utile à la société ? Et c’est peut-être maintenant à François Nicolle de nous dire ce qu’il pense du rôle de ces méta-organisations, pour influencer les idées, pour promouvoir cette sorte d’idéal qu’on est en train de faire émerger, partager, et nous parler peut-être de son expérience sur ce sujet.

**François Nicolle** : Merci beaucoup. Je vais déjà revenir un peu sur ce qui est fait par l’UGEI et les autres organisations pour essayer ensuite de réfléchir ensemble à ce qui peut être fait par la suite. Tu as cité plusieurs fois les méta-organisations, ce n’est pas forcément le terme qui est le plus utilisé, le principe, c’est une organisation dont les membres sont eux-mêmes des organisations.

Dans le secteur de l’enseignement supérieur, d’autant plus privé, on a plusieurs méta-organisations, et les établissements sont membres de plusieurs méta-organisations elles-mêmes. Quand on regarde ce paysage des méta-organisations, il y en a cinq principales, qui sont très diverses et différentes : la CDEFI, avec 300 écoles, la CGE, 200 écoles dont deux tiers d’établissements publics, qui sont des organes

consultatifs du pouvoir public et d’autres fédérations très diverses...

Cette diversité fait que les établissements adhèrent à plusieurs méta-organisations et les établissements vont se tourner vers l’une ou l’autre en fonction des sujets. Là, l’enquête qui a été faite est intéressante pour savoir pourquoi les gens adhéraient à l’UGEI...

En fait, il y a quatre grands sujets qui vont inciter les directions d’établissement à y adhérer.

Il y a le partage des ressources et des coûts, mais comme on l’a vu, c’est très marginal. Il y a le partage de bonnes pratiques, et par exemple sur le distanciel, l’UGEI a fait pas mal de formations pour aider les établissements à basculer vers du distanciel, sur l’innovation pédagogique et sur le partage d’expérience. La CGE est aussi assez pionnière là-dessus. Ensuite, il y a l’aspect club qui est important. Beaucoup d’écoles mettent le fait de faire partie d’une organisation sur leurs brochures et leur site. C’est un argument commercial aussi...

Pour la CGE, on a aussi l’accréditation des diplômes, avec les MS par exemple. Et puis, guider l’action collective. C’est pour cela qu’on va étudier un peu ce qui est fait et comment les choses sont faites. En fonction du sujet, l’établissement se tourne vers l’une ou l’autre des organisations parce que celle-ci est identifiée comme étant la mieux placée pour défendre ces sujets et porter la voix de l’établissement. S’il n’y a pas d’acteur identifié, on en crée. Pour voir ce qui est fait par ces organisations, on a deux modalités principales, soit regarder les actions menées soit regarder la communication qui a été faite. Si on regarde l’UGEI, elle déclare ses actions politiques depuis 2018. La CGE a commencé en 2019, et la CDEFI en 2021. Donc le caractère politique de l’UGEI est là depuis très longtemps, et des actions ont été déclarées par l’UGEI, qui sont toutes autour d’un thème principal



qui est de demander l'équilibre entre les établissements publics et privés dans le traitement de l'action publique par les décideurs. Cela va être par exemple sur la CVEC, sur différents sujets, les EESPIG également, comme modèle un peu précurseur, en tout cas, c'est toujours l'équilibre public-privé pour l'UGEI.

La CGE a fait 57 actions, mais ce qui est intéressant, c'est que les sujets portés sont beaucoup autour de ce qui ne touche pas directement à l'économie, mais beaucoup à tout ce qui va être environnemental, on va parler de RSE, de handicap, de services aux étudiants, la CGE se positionne vraiment comme le porteur de l'impact social et sociétal de l'enseignement supérieur. La CDEFI est beaucoup présente sur l'apprentissage, comme on peut s'en douter. Sur la communication publique faite en externe par les méta-organisations et par les établissements également, le premier point, c'est que les sujets politiques ne sont absolument pas traités par les établissements. Ce rôle est vraiment dévolu aux méta-organisations qui les portent. J'ai récupéré toutes les publications sur les réseaux sociaux notamment des établissements et des méta-organisations, et j'ai fait une analyse de statistiques textuelles, avec une loi hypergéométrique. Les méta-organisations se spécialisent politiquement, et on le voit à travers leurs communications. Par exemple, pour la CGE, c'est vraiment le handicap qui est le sujet le plus porté. Beaucoup moins l'Europe. Pour la CDEFI, la fédération est reconnue comme portant l'apprentissage, pour la FESIC, le sujet sera les EESPIG.

A l'UGEI, on est proche de l'équilibre sur à peu près tous les thèmes du corpus, car l'UGEI étant la seule méta-organisation qui représente autant de diversité de membres sur une aussi petite taille, on a cet équilibre, et l'UGEI apparaît comme étant très neutre. On y voit un peu l'Europe et il y a un enjeu d'être identifié justement sur les sujets qu'elle porte. La journée a permis de parler des sujets phares, mais encore faut-il que l'UGEI soit

reconnue là-dessus.

Donc là, le sujet d'actualité et d'avenir qu'on peut commencer à voir va probablement être autour de la qualité des diplômes, la performance aussi avec l'employabilité. On a vu passer une tribune dans le Monde qui parle justement du RNCP et des diplômes, c'est un vrai sujet qui peut être porté dans les semaines et les mois à venir. Il va y avoir une vraie question sur comment agir, être identifié, et quelle parole porter. D'ailleurs, sur les modalités d'action, on peut avoir des actions directes, des auditions, faire venir des acteurs publics sur des conférences, écrire des amendements, publier des tribunes, interpellier des acteurs publics, mais cela mobilise l'ensemble de ces types d'action.

Ce qui va être intéressant maintenant pour l'UGEI, c'est de définir sa ligne sur ces sujets, et ce qui ressort, c'est la difficulté à impliquer les membres.

Or les actions ne fonctionnent que si les membres sont impliqués. C'est un vrai enjeu et c'est là où l'UGEI a une vraie force : la diversité de ses membres et en même temps sa taille assez modeste, 37 membres, permet de les impliquer plus facilement que les grandes organisations.





## “Le sujet d’actualité et d’avenir (...) va probablement être autour de la qualité des diplômes, la performance et l’employabilité”

**F. Nicolle**

On peut faire porter sa voix à l’UGEI, c’est un sujet qui est très important. Cette solidarité entre les membres de l’UGEI est à mon avis ce qui peut faire la force de la fédération et ce qui peut être son avenir, d’autant que l’UGEI est a priori assez agnostique. On n’a pas de thème surreprésenté ou une idéologie forte. Voilà, j’ai voulu être très rapide.

**Jean-Michel Nicolle** : Merci François, c’était très intéressant. En fait, l’observation de la communication, des réseaux sociaux, est un élément important, parce que c’est un élément de caractérisation de l’action politique. On voit également dans ce qui a été dit, la forme de neutralité avec un pic sur la question européenne, parti pris choisi au sein de l’UGEI pour justement ouvrir les frontières et aller au-delà des préoccupations nationales, regarder ce qui se fait ailleurs pour mieux comprendre l’évolution des parties futures, et notamment pour l’enseignement supérieur privé. Je pense qu’il y a probablement, autour des sujets qui ont été évoqués dans cette table ronde, des pistes intéressantes pour renforcer notre identité, pour reconstruire un chemin commun et faire en sorte que la question du rôle de la méta-organisation se formule

autrement qu’à travers la simple défense des intérêts de ses membres. En fait, ce qui est une caractéristique de l’UGEI, c’est de faire que ses membres créent des synergies, à travers des groupes de travail ou des initiatives qui vont venir enrichir leur identité et ainsi porter plus haut, plus fort, les valeurs que, par ailleurs, il faudra utiliser aussi pour promouvoir nos actions.

On a eu déjà des réponses positives ce matin, Anne-Sophie Barthez et Thierry Coulhon ont reconnu que l’UGEI était perçue dans son indépendance, son impact positif également dans les discussions avec la tutelle, je pense qu’il y a aujourd’hui des germes très favorables pour poursuivre un travail d’acculturation, car il faut qu’on se connaisse, qu’on aille voir France Université, qu’on continue à se présenter. Finalement, vos idées, vos propositions évidemment très disruptives par rapport à nos préoccupations habituelles, sont de nature à conforter cette identité toute particulière de l’UGEI.

Je ne sais pas pourquoi j’ai dit tout cela...

Ce n’était pas une conclusion, c’était une réaction que je partageais. Des questions, justement, pour pouvoir faire naître d’autres émotions ?

# Temps d'échanges

**Florence Dufour :** Une question sur l'analyse des méta-organisations. Est-ce que c'est la réalité dans le fond de l'action ou est-ce que c'est la perception à travers un prisme ? Parce que, sur notre manière de faire, il se peut que dans des grandes organisations, il y ait des posteurs compulsifs d'actes et des gens très discrets. En fait, on ne voit pas l'action discrète, mais elle a vraiment fait changer les choses. Donc moi, je découvre en fait à travers ce que vous nous avez dit, François, cette possibilité de faire savoir, et je ne suis pas sûre qu'on ait tous en tête cela. En tout cas, merci du conseil, pour l'UPES, on va regarder cela très attentivement. Pouvez-vous en dire un peu plus, et ne pensez-vous pas qu'il y a un biais ?



**François Nicolle :** Sur les actions déclarées auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, la non-déclaration peut entraîner des sanctions pénales assez importantes. Donc on peut partir du postulat que les entités déclarent l'ensemble des actions menées dès lors qu'elles rentrent dans le périmètre du répertoire, c'est-à-dire que l'action soit à l'initiative de l'organisation et non du décideur public, ce qui peut poser des problèmes aussi pour les organes consultatifs qui sont interrogés directement, et dont les actions n'entrent pas dans le champ du périmètre. Ensuite, pour la communication, ce qui a été fait comme méthode d'étude ici, c'était de prendre l'entièreté des publications de l'ensemble des méta-organisations et d'ajouter ensuite des codes pour pondérer le poids de chacun et ne pas avoir de sur-représentativité d'un posteur compulsif par rapport à un autre. En revanche, savoir quelles actions ont été efficaces, c'est impossible ! On ne sait pas ce qui a influencé les décideurs publics effectivement.

**Christine Kertesz :** Je vous ai parlé d'enseigner la normalisation, bien sûr intégrée dans les programmes, ce qu'on peut envisager aussi, c'est d'accueillir les profs chez nous, à l'AFNOR, pour les former pendant quelques jours, leur parler de tout cela pour qu'ils s'emparent de cette matière et puissent en faire ce qu'ils veulent dans leurs propres enseignements, parce qu'on va développer des outils, des études de cas. Les Européens s'emparent de ce sujet, grandement, en particulier les Allemands, donc il ne faut pas qu'on soit en reste.







# Clôture du congrès

## Synthèse



**Etienne Craye** : J'appelle les autres animateurs de tables rondes à me rejoindre.

L'idée, c'était de faire la clôture de cette journée de congrès, en incluant la soirée d'hier soir, c'est un exercice extrêmement difficile, on ne va pas réussir à synthétiser toute la richesse de ce qui a pu être dit.

Ce que je voudrais retenir de ce matin, c'est qu'il y a eu une conférence d'une richesse inouïe, qui interpelle toujours. **On a beaucoup été alertés dans la journée sur l'importance de ne pas être en décalage entre ce que l'on revendique, de former et préparer pour entrer dans la société, et on le fait à travers notre propre prisme, à travers notre propre regard et nos propres valeurs.** Tout l'enjeu est là. Pour la table ronde que j'ai eu le plaisir d'animer, où il y avait quand même deux dimensions, il y avait un bout d'histoire de l'UGEI et de ses valeurs, et en même temps un témoignage de Véronique Beaumont sur le sens que l'on peut donner à rejoindre une méta-organisation. Cela me fait peur, parce que méta-organisation, ce n'est pas un outil sclérosé, inerte, c'est quelque chose qui doit vraiment être au service de ses membres et faciliter la richesse et la diversité, ou la diversité qui crée la richesse. Typiquement, c'est quelque part notre ligne de conduite, et ce faisant, il faut qu'on l'accepte. Si on ne s'acceptait pas entre nous avec les différences que nous pouvons porter les uns par rapport aux autres, on n'aurait plus de sens à être à l'UGEI, et on rechercherait une uniformité plus étroite. **Donc c'est cette diversité qui fait notre richesse. Pour autant, elle se fait dans un cadre de référence que sont nos propres valeurs, indépendamment des statuts, des modèles, inscrits dans des standards d'exigence de qualité, normés par nos évaluateurs.** C'est ce à quoi nous sommes prêts et pour lequel nous nous battons. François a souligné le fait que nous revendiquons une certaine reconnaissance en tant qu'établissement d'enseignement supérieur privé,

qui donne une légitimité à la façon dont peuvent être reconnus les établissements d'enseignement supérieur public pour que nous puissions exister et remplir chacun nos propres métiers au service de la nation et de ces jeunes, encore faut-il qu'on les comprenne, et cela, c'est une grande question ouverte.

**Sébastien Tran** : Merci d'être restés et d'avoir participé aux échanges. Sur la table ronde n°2, on est allé sur le sujet du marché du travail et la préparation aux nouvelles compétences, nouvelles écoles.

Trois idées clés peut-être à retenir, parce que les débats étaient assez riches entre les intervenants. **La première, c'est d'essayer de « transformer » la contrainte, en tout cas les référentiels et les accréditations comme une opportunité** pour aller sur d'autres types de formation avec d'autres contenus et d'autres modèles économiques, parce qu'on a quand même cette légitimité. On l'oublie un peu, on a les accréditations nationales et internationales, il faut peut-être s'en servir pour aller sur d'autres types de public et de formation. D'autant qu'on est quand même assez légitimes, on forme au niveau initial, on a un peu de formation continue, il y a un enjeu de compétences et de remise à niveau, que ce soit nos alumni, qui nous sollicitent pas mal, mais également auprès d'autres acteurs. Je ne reviens pas sur la question qui finalement va se poser de certification professionnelle, titres RNCP, etc.

Deuxième idée à retenir, je pense, c'est comment gérer notre corps professoral. En gros, **on ne pourra pas préparer nos futurs étudiants aux futures compétences et futurs métiers sans réinterroger la place, le rôle, la formation de nos enseignants,** avec une dichotomie permanente, vacataires, etc., Cela pose la question des dispositifs que l'on met en place, comment on valorise cela, et c'est notre rôle d'avoir aussi cet échange avec les organismes d'accréditation. Le prisme s'est beaucoup



déplacé sur la recherche, j'en suis un des acteurs, mais c'est peut-être à nous, UGEI, de rechallenger les critères d'évaluation de nos écoles et de redonner un peu plus de place aux enseignants. Je ne pense pas uniquement aux permanents, car il y a aussi un volume d'heures considérable fait par des professionnels.

Et spécifiquement à l'UGEI, je pense qu'il y a un point sur lequel on pourrait travailler, dans le cadre d'un groupe de travail, c'est peut-être interroger les modalités de dialogue permanent avec les entreprises.

On a tous des comités, est-ce qu'il faut mener un observatoire d'évolution des compétences tous ensemble, qu'on ait peut-être un format, le terme est mal choisi, de "stage" pour nos enseignants aussi, cela veut dire trouver des enseignants, mais aussi des entreprises qui acceptent de passer un peu de temps avec nos enseignants. Donc **il y a peut-être un groupe de travail sur comment réfléchir à instaurer ce dialogue permanent avec des entreprises qui vont aussi nous réinterroger sur nos modèles pédagogiques.** Voilà ce que je retiens de la table ronde que j'ai animée, qui était extrêmement importante pour nous, UGEI, pour rechallenger la place de la pédagogie de nos enseignants.

**Véronique Bonnet :** A chaud, je pense que ce qui est intéressant à retenir de la dernière table ronde, c'est de **s'ouvrir à des nouveaux sujets, même si on les connaît et qu'on regarde un peu de loin.** Ce qu'on a voulu faire, c'est à travers les trois premières intervenantes vous donner des perspectives sur des sujets d'avenir, qui peuvent entrer de différentes façons dans nos écoles, et je pense que cela nous donne à réfléchir sur la manière dont on pourrait travailler et partager, sur la manière dont on peut s'approprier, aborder ces sujets et faire évoluer nos formations, parce que ce serait innovant d'être capable d'intégrer cela avec une vision partagée,

et en s'appuyant sur nos expériences respectives. C'était l'objectif atteint de cette table ronde. **Et puis la conclusion par François Nicolle est de nous interroger sur la manière dont on positionne l'UGEI, elle doit communiquer pour pouvoir continuer à jouer le rôle qu'on a tous envie qu'elle continue à jouer.**

**Jean-Michel Nicolle :** Juste deux ou trois mots pour compléter ce que tu viens de dire. Dans une organisation comme l'UGEI, ou celles que l'on fréquente, qui sont des organisations avec lesquelles on partage beaucoup de choses, finalement, il n'y a pas de véritable compétition, il y a simplement une identité qui se construit autour de ses différents membres.

**En fait, la complexité d'une organisation comme la nôtre, c'est qu'elle est constituée de membres qui partagent évidemment une même vision, une même valeur, une même ambition, mais qui sont aussi en compétition. Donc la route qu'il faut tracer, c'est une route subtile qui rapproche et qui n'éloigne pas.** C'est pour cela qu'en fait le pilotage d'une méta-organisation est complexe, et comme c'était évoqué tout à l'heure, l'implication des membres est essentielle. Il faut un équilibre, que chaque membre soit vraiment partieprenante et ne soit pas simplement un usager de la méta-organisation. C'est une question peut être existentielle pour nos organisations, être en même temps dans la coopération, et dans la compétition, car nous nous retrouvons dans des concours différents sur des choix différents de candidats, et en même temps nous sommes une méta-organisation qui, elle-même, est composée de concours différents eux-mêmes qui sont eux-mêmes en concurrence, tout cela est quand même un monde très complexe !

C'est pour cela que j'ai beaucoup apprécié la dernière table ronde, parce qu'elle vient réconcilier finalement ce monde en se disant : nous sommes devant un destin,

nous avons une responsabilité, nous devons assumer cette responsabilité avec la question qui est : **comment on peut transfuser toutes ces idées absolument essentielles dans la mission que l'UGEI** conduit pour le compte de ses membres et que ses membres doivent conduire aussi pour le compte de tous les étudiants qu'elle recueille.

Tu as évoqué une idée qui a déjà été dans l'air à un moment, Sébastien, sur la formation des enseignants. On pourrait peut-être imaginer avoir un centre de formation de nos enseignants, des espaces de formation ou des MOOC, je n'en sais rien, en tout cas des objets qui soient des objets de transfert de culture, de valeurs, et qui permettent ainsi de garantir que les actions qui sont menées dans la réalisation des missions de chacun de nos membres sont conformes à l'ambition politique que nous avons qui est de servir et de faire en sorte que les différences soient au service d'une société équilibrée, plurielle, bienveillante, accueillante, et au service d'un futur qui nécessite absolument que les

questions de multiculturalité ou d'engagement sociétal soient parfaitement assumées, et que ce monde soit aussi un monde dans lequel la sécurité se construise aussi dans la norme, qui permet la référence et qui permet de mettre en sécurité chacun des acteurs que nous sommes.

**Etienne Craye** : Merci. Une dernière question ?

**Diego Leon** : J'ai été invité par l'UGEI au nom de la CFDT. Je fais partie des partenaires sociaux qui ont été évoqués à plusieurs moments dans les différentes tables rondes. Je voulais vous remercier pour l'invitation d'une part, et vous alerter sur plusieurs points. Vous avez mentionné la question de la compétition. Compétition, effectivement, cela demande quand même une régulation. On voit qu'il y a un certain nombre de pratiques qui peuvent tirer vers le bas et, au contraire, on a besoin, d'une action vers les pouvoirs publics afin d'arriver à obtenir une régulation de façon que les mauvaises pratiques ne



nuisent pas aux écoles qui peuvent porter des valeurs, ce qui est le cas, je pense, de l'UGEI, sachant que la qualité doit être vraiment au cœur des réflexions. Avec les enjeux sociétaux qui sont devant nous, vous avez évoqué les aspects environnementaux, mais en termes de formation, c'est colossal. Avec la transformation des métiers, on va avoir besoin de former ; les défis sont énormes, et vous pouvez être partie prenante. Il faut pour cela qu'il y ait une synergie et une prise de conscience, mais tout cela doit aussi se réfléchir avec les partenaires sociaux et donc avec les représentants du personnel. Vous parlez de formation des enseignants, j'attirerais aussi votre attention sur ce fait. Pour les enseignants, il est difficile de partir en formation car le retour qu'on peut avoir du côté employeur, c'est une représentation comme quoi les enseignants, notamment chercheurs, n'auraient pas besoin de se former puisqu'ils sont en "formation permanente", en tout cas dans une logique de recherche. C'est vrai que l'enseignant est toujours en recherche, mais la logique de formation est complètement différente de celle de la recherche. La formation permet justement de sortir de son cercle, d'avoir des apports extérieurs et de s'enrichir, et c'est une posture complètement différente et beaucoup plus collective, en tout cas cela permet de partager. Donc j'attire aussi votre attention sur le fait qu'il y a parfois des freins qui ne sont pas toujours ceux qu'on croit.

Et pour entraîner dans une direction, il y a besoin que cela fasse consensus. Cela a été dit aussi par une des intervenantes, sur la culture du consensus, dans une société de plus en plus fracturée, cela me paraît très important.

Je vous remercie pour l'invitation, et j'aurai plaisir à échanger.

**Etienne Craye** : Merci pour cette intervention qui rejoint

globalement beaucoup de points que nous avons cherché à mettre en évidence lors de cette journée : régulation par la qualité, par le niveau d'exigence, c'est clairement un des enjeux de la reconnaissance de l'UGEI et la légitimité que nous souhaitons pour les établissements, et qu'on fasse bien le tri entre ceux qui ne respectent pas ce niveau d'exigence par rapport aux autres. La formation, oui, qu'on soit conscient qu'il y a parfois des difficultés pour libérer telle ou telle personne, d'où l'enjeu d'accompagner nos équipes formatrices par rapport à ces enjeux, ces nouveaux défis, et l'UGEI peut mettre en place des outils d'accompagnement au service de nos enseignants et enseignants-chercheurs. Bien évidemment par rapport à cela, la logique du débat de l'implication, de travailler avec les représentations, je crois qu'à travers la prise de parole de Florence Dufour, c'est le témoignage que l'on met en avant, on est là pour arriver en co-construction, on ne pourra le faire que si tout le monde y trouve son compte, en tout cas, c'est bien a priori comme cela que l'on veut démarrer. Continuons dans cet esprit-là.

Merci. Merci à vous tous.





“C’est peut-être à nous, UGEI,  
de rechallenger les critères  
d’évaluation de nos écoles et de  
redonner un peu plus de place  
aux enseignants”

**S. Tran**

“L’UGEI doit  
communiquer pour  
pouvoir jouer le rôle  
qu’on a tous envie  
qu’elle joue”

**V. Bonnet**

## Congrès UGEI 2023



“Ce n’est pas un outil sclérosé,  
c’est vraiment quelque chose  
qui doit être au service de ses  
membres, et faciliter la richesse  
et la diversité”

**E. Craye**

“La route que nous devons tracer , c’est une route subtile, qui rapproche et qui n’éloigne pas”

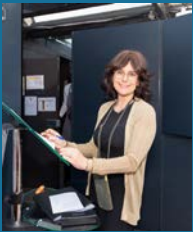
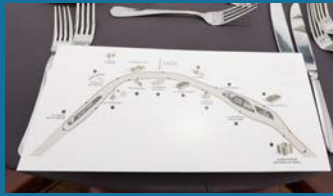
**J-M. Nicolle**

## Horizon 2032 : une stratégie à construire

“L’UGEI compte 93 600 élèves, soit presque 3 fois plus qu’il y a dix ans, 29 500 alternants , soit 6,6 fois plus et 360 000 alumni, soit 20 fois plus. Quelle évolution !”

**N. Fintz**





L'album photo des 30 ans de l'UGEI









Retrouvez la vidéo des 30 ans [ici](#)





# 30 ans au service de ses écoles membres

1993

Création de l'UGEI par l'EPF, l'ESTP, l'ESME SUDRIA, ISC Paris et l'ELSCA.  
Entrée de l'ESTACA, l'ESIEA et l'EFREI.

1994

Entrée de CESI, l'ECE et ITECH Lyon.

1998

Entrée de l'INSEEC et de l'EISTI.

2002

Entrée de l'ESITC Paris (ex ESITC Cachan) et de Builders École d'ingénieur (ex ESITC Caen)

2003

Entrée de l'EIGSI.

2004

Entrée de l'ESITC Metz.

2005

Entrée de l'ESCE et ESBois.

2010

Entrée de l'EM Normandie.

2011

Entrée de l'EBI, Excelia (ex ESC La Rochelle), l'ISG et l'ESILV.

2012

Entrée de YSCHOOLS (ex ESC Troyes), de PSB (ex ESG MS) et de l'IPAG

2013

Entrée de l'Epita. L'UGEI devient organisme de formation et contribue à la création de label EESPIG.  
Lancement du Challenge Op'Innov.

2014

Entrée de l'ICD et Montpellier BS.  
Création du concours Ambitions+.  
Partenaire des Trophées solidaires.

2016

Entrée de l'EISGELEC et de l'EDC.

2017

Entrée de l'EMLV. 1er colloque européen de l'UGEI : l'Enseignement supérieur, levier de la construction européenne.

2018

Entrée de de 3iL.  
Fondation de l'EUPHE

2019

Entrée de Strate, école de design.

2021

Entrée de l'IPSA et de Elisa Aérospace.  
Séminaire : Grandes écoles privées et territoires : des partenaires intimement liés.

2022

Entrée de l'ESMOD.

2023

Congrès des 30 ans.

Horizon 2032 : une stratégie à construire pour l'UGEI.

**UGEI**  
Union des grandes  
écoles indépendantes