

**ENTRETIEN AVEC HERVÉ BIAUSSER (CENTRALE 73)  
SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
9 MAI 2018**

*Résumé-Conclusion de l'entretien*

A la suite de cet entretien, Hervé nous recommande une démarche en 3 temps :

1 – **Quel est le paysage ?** L'ESS...c'est quoi, quel est son contour, quels sont les acteurs, leurs rôles ? Pour cerner cela, aller voir des penseurs et des acteurs, les interroger, comprendre ce qu'ils pensent et ce qu'ils font.

Comprendre comment les **autres établissements d'enseignement** prennent le problème ?

2 – **Quelle est la vision?** Ayant compris cela, décider : pour CentraleSupélec le contour de l'ESS ce sera ça ! Et voici ce que l'école doit faire (enseignements, stages, césures, ...). Voici les postes, situations, métiers que les CentraleSupélec peuvent occuper, et voici ce qu'ils doivent apprendre pour cela.

Ce document ne sera pas forcément très précis (vision, basée sur des valeurs et des principes plutôt que des quantifications) ; pas d'objectifs ni trop détaillés ni trop rigides, mais une progression adaptative :

“on fait un 1<sup>er</sup> pas, on adapte, puis on agit après observation des premiers résultats.”

3 – Pour se lancer, il faut être à la fois dans **le réel, l'imaginaire et le symbolique**. Il faut décider une action qui frappe les esprits : il ne suffit pas d'annoncer « CentraleSupélec lance une filière ESS ». Il faut que les **profs, élèves et anciens soient étroitement associés** à la démarche, sinon il n'y aura pas adhésion.

*Déroulé-Synthèse de la réunion*

Tour de table : BH= Biausser Hervé, MJ=Millery Jacques, JI=Jaubert Irina, BF=Bellet Fabien, BY=Benoit Yves, PhM=Pham Huu Tri Michel.

Ceci est une synthèse de la réunion. Les éléments détaillés se trouvent dans la version verbatim plus bas.

Les flèches => indiquent certaines des actions concrètes à effectuer.

**BH :**

**Son point de vue actuel sur l'ESS :**

Vu de l'École, l'acronyme est imprécis.

Les élèves s'interrogent cependant

1- par intérêt intellectuel

2- pour une carrière partielle

3- par conviction personnelle. (« je veux y faire ma vie »)

### **Le point de vue institutionnel de l'École :**

Vis-à-vis des pouvoirs publics, l'École a des **responsabilités** :

Elle produit 850 h/an d'enseignement, 500 brillants cerveaux, et l'état représente 50% du budget sur 100 M euros.

Au moins pour ces raisons elle n'a pas les mains libres pour suivre n'importe quelle tendance.

Avant tout, on attend de l'École qu'elle prépare à la réussite dans 3 domaines : **personnel, social, économique**, et qu'elle forme des acteurs positifs pour la société.

Ne pas oublier que l'on vient de tout changer, avec la fusion des Écoles.

Une structure de 900 personnes évoluera lentement.

### **Écueil antérieur :**

L'École n'a pas le droit à l'erreur. Un projet de chaire DD avait été lancé. Il fallait multiplier les points de vue et former les professeurs. En 1990 une formation DD de professeurs a été instituée, en liaison avec l'ESSEC. Il s'agissait d'une formation continue avec tous les acteurs concernés.

Techniquement un grand succès, mais le directeur de ces formations visait principalement une formation destinée aux acteurs publics type DRE. Ça ne s'est finalement pas développé. C'était un échec.

### **Leçon à tirer pour l'ESS:**

- Quand la doxa n'est pas stabilisée, quand le sujet fait encore débat, il faut présenter des points de vue multiples... ce sont des sujets objets de **démocratie** avec, ensemble, professeurs, État, entreprises, syndicats, ONG.

- Pour de telles évolutions, il faut aller ni trop vite ni pas assez vite (La vitesse entraîne plantage, et la lenteur démotive).

- La démarche doit être celle d'une innovation ouverte, avec une inflorescence réciproque avec les élèves.

**BH : L'histoire des sciences sociales à Centrale a commencé dans les années 80-90:** une multitude de modules en Sciences humaines et sociales. Cette approche a permis de légitimer ces domaines pour les ingénieurs.

**PhM : Insiste sur la volonté** des élèves de comprendre pour progresser . La transmission passera par le cognitif, le pédagogique, et le relationnel.

**BH : Du projet Ariane (2006) jusqu'au nouveau cursus,** qu'est-ce qui structure les enseignements ?

Les sciences de l'ingénieur ou le système ? Dans le nouveau cursus, c'est le système.

En 2006, une série d'entretiens ont été conduits avec des penseurs (Michel Serre, Edgard Morin et Jean-Louis Lemoigne) et des acteurs (universités, écoles de France et USA, et des entreprises)

Un rapport sur les systèmes et la complexité a été rédigé pour mettre noir sur blanc les conclusions de ce travail pour l'école, et son orientation future.

## **BH : Une expertise ESS est encore à trouver :**

Personne n'est spécialiste à l'École.

Beaucoup d'Écoles ou Universités mettent en avant une chaire. Il y a un effet de mode.

=> Voir ce qu'ils font.

- À l'ESSEC, on peut contacter Anne Claire Pache
- Voir ce que font les Écoles d'ingénieur : les Ponts, les Mines, l'X (compliqué)
- Voir Centrale Lille (a des contacts). Centrale Lyon et Nantes compliquées.
- Voir Sciences Po : Directrice scientifique Christine Musselin, directeur de l'institut Frédéric Mion.

- EHESS, de qualité, mais très individualiste.

- Aux US , 90% des informations proviendront de 4 universités :

- MIT
- Stanford
- Harvard (cas opposé de Stanford)
- Berkeley (cas intéressant, car université publique, très centralisée)

Par ailleurs, il y a Yale (droit), Chicago (économie), Columbia ~, Georgia Tech (voisine de Supélec : très industrielle et engineering), toutes a priori moins intéressantes pour le sujet de l'ESS.

- Suivre les projets Macron des entreprises à Mission (sociale et environnementale)

Sur le plan de la démarche HB (Hervé Biausser) recommande donc une démarche en trois temps principaux :

1 – **Quel est le paysage ?** L'ESS...c'est quoi, quel est son contour, quels sont les acteurs, leurs rôles ? Pour cerner cela, aller voir des penseurs et des acteurs, les interroger, comprendre ce qu'ils pensent et ce qu'ils font.

Comprendre comment les **autres établissements d'enseignement** prennent le problème ?

2 – **Quelle est la vision?** Ayant compris cela, décider : pour CentraleSupélec le contour de l'ESS ce sera ça ! Et voici ce que l'école doit faire (enseignements, stages, césures, ...). Voici les postes, situations, métiers que les CentraleSupélec peuvent occuper, et voici ce qu'ils doivent apprendre pour cela.

Ce document ne sera pas forcément très précis (vision, basée sur des valeurs et des principes plutôt que des quantifications) ; pas d'objectifs ni trop détaillés ni trop rigides, mais une progression adaptative :

“on fait un 1<sup>er</sup> pas, on adapte, puis on agit après observation des premiers résultats.”

3 – Pour se lancer, il faut être à la fois dans **le réel, l'imaginaire et le symbolique**. Il faut décider une action qui frappe les esprits : il ne suffit pas d'annoncer « CentraleSupélec lance une filière ESS ». Il faut que les **profs, élèves et anciens soient étroitement associés** à la démarche, sinon il n'y aura pas adhésion.

=> **Demande un article ou deux de synthèse sur l'ESS.**

## 2018 05 09 Entretien avec Hervé Biausser sur l'ESS verbatim

Ce qui suit est un verbatim de l'entretien, assez fidèle : les notes prises ont été corrigées à partir de l'enregistrement de la conversation. Le préambule sur sa mission récente aux USA a été reporté en Notes à la fin.

### **Hervé Biausser:**

... L'ESS est un acronyme. Ça évoque un certain nombre de choses, je me garderai bien de fixer un contour.

Un autre point de départ : il y a manifestement un certain nombre d'élèves qui manifestent de l'intérêt pour ce champ, de différentes manières : intellectuelle, directe, passionnée... Le nouveau cursus est structuré comme ça, il a une trame qui permet de s'adapter aux niveaux d'intérêts :

- intérêt intellectuel, culture générale, niveau pour tout le monde
- ça m'intéresse, aspect important, je veux savoir
- je veux faire ma vie là-dedans

On a une trame pédagogique qui est relativement peu dessinée, et qui va évoluer en fonction de ce que veulent notamment les élèves.

La difficulté aujourd'hui est quel est le champ qu'on met derrière cet acronyme, et deuxièmement quel est notre niveau de responsabilité par rapport à ça.

Hier j'ai vu un élève qui m'a dit « à l'école on n'apprend pas ce qu'il faut ». On n'a que 850h par an, sport et anglais compris. Nous sommes opérateur d'Etat, on ne peut être orthogonal avec la politique de l'Etat en France. La décroissance est un point de vue qu'on peut évoquer ce ne peut être un point de vue majoritaire.

Quelle est la clé dans ces conditions, qu'est-ce qui permet de discriminer, ça ne pourra être qu'une discrimination relative. Quels éclairages ?

**Quel est l'objectif de l'école :** ce n'est pas de faire de bons ingénieurs, mais c'est de préparer des jeunes à la réussite, la réussite c'est quoi ? Ce n'est pas nécessairement de gagner des milliards... L'Etat nous donne la moitié de notre budget, et nous confie 500 des plus brillants cerveaux d'une génération pour en faire des personnes qui soient utiles socialement, économiquement... pour la société. Et comme ce sont des gens intelligents et en principe bien élevés, ce sont des gens qui prennent des **responsabilités**. Ce qu'on va leur faire faire va les conduire à la réussite, avec un volet personnel, un volet social et un volet économique.

Si on a bien travaillé sur ce champ-là qu'est-ce qu'on constatera dans 10 ans ? ( Actuellement l'école dit que dans cinq ans 10 % d'une promotion doivent aller dans une start-up, alors qu'on est à 5%.) Et l'objectif doit être validé par l'école, par le conseil d'administration, etc. Cet ingénieur de CentraleSupélec doit donc être un acteur social parmi les plus positifs en France, mais pas uniquement, à l'international aussi. Qu'est-ce qu'on leur aura apporté, quelles voies leur aura-t-on fléchées ? ... et finalement chacun reste libre de faire ce qu'il veut. Si on peut décrire ça, on est dans un terrain qui est beaucoup plus clair.

Quels sont les écueils ? Ils sont beaucoup fondés sur ce que j'ai appris avec le développement durable :

1 – c'est un sujet dont la doxa n'est pas stabilisée, un sujet qui fait débat, un sujet dans laquelle il faut présenter des points de vue contraires...ce sont des sujets, objets de **démocratie**

2 – l'École a peu de moyens, elle ne peut pas se tromper. Dans le domaine du développement durable, on s'est trompé. On a pris des positions justes, mais la façon de les rendre opérationnelles n'a pas été bonne. On s'est dit « Le pire et de faire une option développement durable ». La bonne méthode c'est que tout le monde s'en occupe, et le système va s'adapter, certains enseignants de disciplines plus directement concernées par ces questions se mettront en avant... ; **il faut une acculturation générale et des leaders naturels se dégageront d'eux-mêmes**. C'est exactement ce qu'il s'est passé, Dominique Parot, Bernard Lévy(?), Didier Fripeau(?) ... ont levé le doigt. La position qu'on avait prise, c'est de dire, si on veut qu'ils aient un discours commun, une structure, il faut les former. Et donc nous avons soutenu un organisme que je trouvais extraordinaire, le collège de hautes études de l'environnement, et j'en ai été directeur, avant d'être directeur de Centrale. Ça partait d'une très bonne idée, celle de l'IHEDN, organisme de formation continue, porté par Centrale, avec ESSEC, 1.5 jour par quinzaine... on met dans la salle tous les acteurs... directeur d'entreprise, directeur d'associations, directeurs de collectivités territoriales, des acteurs de l'Etat, fonctionnaires, syndicalistes, des représentants d'ONG... ils se disent tout ce qu'ils ont à se dire, c'est entre eux. Sur chaque sujet qu'on leur propose : une ou deux conférences introductives, ensuite ils travaillent entre eux, ils définissent une position moyenne et les écarts, la liste des points d'accord et de désaccord. Tout le matériau produit leur appartient. A chaque session, il y avait un professeur de l'école. D'où la formation d'un noyau. Ce truc a eu un énorme succès au début, mais ses partisans à cause de son dirigeant, qui voulait former les acteurs publics alors que nous, on ne s'intéressait qu'aux autres acteurs. On a mis beaucoup d'énergie dans ce truc-là, on a beaucoup marketé, ça ne s'est finalement pas développé.

C'est une erreur qui coûte cher [*plan financier et image*], on ne peut pas la faire 2 fois. Il faut être sûr d'être dans la cible.

**Un dernier conseil** : l'importance est la pente ; si la pente est trop forte, on va se planter ; si la pente est trop faible, ça emmerde tout le monde.

Cela dit comment attaque-t-on le problème. Concrètement, il faut une **vision**, pas nécessairement très précise, et une première étape. Quand on arrivera à la première étape, il sera toujours temps de réviser la vision [*processus adaptatif*]. Dans le cas du développement durable, on a défini une première étape qui était bonne et on s'est planté sur la deuxième ; on aurait dû dire au gars s'en aller. Ça s'est mal passé, tout le monde a perdu.

En ce qui concerne l'ESS, il faut tenir compte de l'inflorescence, c'est-à-dire que nous, on va faire quelque chose, mais les élèves aussi. Et on n'encadrera pas tout ce qu'ils font. L'école va faire des choses; ils vont faire des choses; il faut qu'on sache se parler. En général c'est assez facile, mais il faut faire un peu la même chose qu'avec « Latitude ». Il faut aussi pouvoir les aider, ils en ont besoin. L'école rentre dans une stratégie d'éducation à la demande, on n'a pas le choix.

Je vous ai dit ce que je pense du sujet, ce serait bien que chacun d'entre vous me dise ce que vous faites et ce que vous pensez de ce domaine.....

## TOUR DE TABLE

**Jacques Millery (Centrale 90) Vice-président du groupement Ingénieurs Développement durable**

DD : **économie soutenable et solidaire**... plus en faveur du progrès que de l'innovation si chère à Étienne [Klein]

Dimension sociale à maîtriser si on veut construire des **organisations pérennes à toutes les échelles**. Il faut comprendre les autres modèles à côté du modèle traditionnel compétitif qui nous a été imposé ces cent dernières années, pour arriver à construire quelque chose qui dure, des systèmes et des organisations qui peuvent traverser le temps...

**Hervé Biaußer (Centrale 73)**: Être capable de faire prendre un peu de hauteur à l'élève ingénieur... Je suis passionné par les sciences cognitives, mais je n'y connais rien. Dans le cas du développement durable, le patron, sans être très médiatique, était vraiment crédible sur le sujet, il était connecté à tous ceux qui avaient de l'importance dans le domaine.

**Irina Jaubert (Centrale 83)** : A travaillé 25 ans dans l'aéronautique, **quatre ans de management de l'innovation** dans une entreprise de l'Environnement. Ça touche à tout. Association Aquassistance à Madagascar. **Partenariat ATD Quart Monde**. Bénévole APAD, BASE.

**Fabien Bellet (Centrale Lyon 99)** : Dans ce sujet j'ai du mal à distinguer ce qui relève de ma vie professionnelle et ce qui relève de ma vie personnelle. J'ai une approche très globale intuitive du sujet. **Les élèves m'ont beaucoup changé**. Ils sont parfois plus en avance que nous sont ses sujets, ils dépensent beaucoup d'énergie sur comment changer la société actuelle, parfois avec beaucoup de naïveté.

Je cherche aussi plus de sens dans mon action. J'ai essayé d'introduire dans mon enseignement de première année des modèles de transition énergétique en donnant une dimension humaine, sans rien perdre au passage en compétitivité, au contraire, on a gagné en complexité. Ça m'a permis de **reconnecter des projets avec la société**, je crois beaucoup à la réappropriation de la technique par la société.

**Hervé Biaußer** : Sur quoi les États-Unis et la Chine sont-ils en train de construire leur puissance : la techno. La techno est en train de devenir politique.

Sur cette question de l'Économie Sociale et Solidaire, il va falloir qu'on ait une réunion interne à l'école. J'ai déjà vu Eléonore Mounoud, je te vois toi, j'ai vu Alexandre Mirvin(?), Cynthia Colmellere, Sandrine (?), il y a une nébuleuse qui est en train de se former en interne, nous aussi nous devons mieux cerner ce qui se passe chez nous. S'il n'y a pas de porteurs internes et il ne se passera rien.

Il y a toujours eu un enseignant assez visible, un référent. L'école doit faire l'effort de définir ce qu'elle attend de vous [Action ESS]. Je n'étais pas au comité de pilotage [du pôle Projets], mais je crois que c'est une très très bonne idée d'avoir un pôle Projets là-dessus. C'est une bonne façon de rentrer dans le dispositif.

Cela dit il faut qu'on définisse une **stratégie**, et pour cela il faut trouver des profs qui acceptent d'y mettre du temps. Non pas pour y travailler en plus, mais pour y mettre du temps.

**Yves Benoit (Supélec 70) :** MIT. Regards croisés, entre technique et humain:

**Automatique :** boucles de régulations ; systémique (Club de Rome)

**Trading :** découverte du rôle clé de la psychologie dans l'évolution des marchés financiers ; pensée Rapide/Lente du Nobel Kahneman , qui implique un devoir de remise en question de nos acquis.

**Ethnologie :** La culture est la concrétisation de l'inconscient collectif. Importance de l'interculturel, entre les peuples.

Le triptyque « humain - environnement - culture, » est essentiel pour que la société se développe.

Sous cet éclairage, l'ESS est avant tout un état d'esprit. L'entreprise humaine y trouve un sens, en cohérence avec la société, sa culture et son environnement.

L'ESS, connectée à RSE, DD et Éthique forment un ensemble d'actions qui s'impliquent mutuellement.

**Hervé Biausser :** Jean-Christophe Berlot est aussi sur une voie intéressante.

**Michel PhamHuuTri (Centrale 65) :** Berkeley, PhD, **Mathématiques** économiques, **Management**. Groupe Renault, Direction planification, Direction diversification, Rhône-Poulenc. Humanitaire Vietnam France Échanges : enseignant-chercheur au Centre d'Études Supérieures du Management Public-CESMAP, en 72, pour analyser comment gérer les administrations comme des entreprises.

## **FIN DU TOUR DE TABLE**

**Hervé Biausser :** L'histoire des sciences sociales à Centrale a commencé il y a longtemps, les Sciences Sociales arrivent dans l'école dans les années 80- 90 : socio-psycho- jeux de rôles... autour de Patrick Portelli et son mentor Oscar Hortzmann. Une multitude de modules au choix, y compris culturels, y compris aller à une audience du tribunal des prudhommes. Cette approche a permis de légitimer ces domaines pour les ingénieurs. Je n'arrive pas à contraindre Didier d'écrire sur sa pratique des ateliers. Tout le monde a compris ses dimensions de savoir et de savoir-être. Ça a été beaucoup critiqué. Une critique qui était légitime : ces enseignements ne donnaient pas de bagages.

Voudrait utiliser pour l'ESS le système des Doctorats Cifre (Conventions industrielles de Formation par la Recherche) : sur 1500 conventions, 20% concernent les « Sciences molles » ; mais les activités culturelles manquaient de travail sur le fond.

Aucun de nous n'est légitimement un expert de ces questions de l'ESS. A l'inverse il y a..., toutes les écoles de commerce qui disent avoir une chaire...Aller voir Anne Claire Pache titulaire de la chaire de l'ESSEC: «-tu fais quoi ? ».

Il faut aller voir des gens qui sont considérés aujourd'hui comme des experts, sic, de l'ESS, et tâcher de savoir ce qu'ils font.

Je n'ai pas bien illustré ce que je veux dire. Il y a une transition qu'on voit venir aujourd'hui, ce changement du métier d'enseignant, poussé par le numérique, par l'évolution des sciences cognitives, et par le fait que l'abord des connaissances par les jeunes générations a beaucoup changé.

**Michel PhamHuuTri :** Insiste sur la volonté des élèves de comprendre pour progresser . La transmission passera par le cognitif, le pédagogique, et le relationnel.

**Hervé Biausser** : Ce que j'ai voulu dire tout à l'heure. Il y a un choix très, très important qui a été fait à l'école et qui a été fait lors du projet **Ariane (2006)** et on l'a réaffirmé dans le projet du nouveau cursus : est-ce que ce qui structure le cursus c'est les sciences de l'ingénieur **ou** l'analyse de système ? Les discussions ont été très débattues et vraiment orageuses. (Dans le nouveau cursus, on a arbitré, ce n'est pas si ancien, pour l'analyse de systèmes). Quand on a fait ça en 2006, j'ai vu Edgar Morin, Michel Serres et celui qui m'a le plus inspiré, c'est Jean-Louis Lemoigne... On a aussi vu Palo Alto-Stanford, Harvard et après, on s'est fait **notre propre doxa**, le rapport de conclusion a été écrit par Valérie Ferbeuf (?) et Jean-Louis Larschmitt (?) [Voir Jacques Millery] Voilà ce qu'on a vu, voilà ce qu'on a compris, on en a discuté avec les entreprises et voilà la position de notre école c'est ça. Sur l'économie sociale et solidaire, si on arrivait à ce genre de document, on aurait fait un pas.

**Jacques Millery** : Et pourquoi pas JL Debray ?

**Hervé Biausser** : Pourquoi pas ? Le seul qui m'ait snobé c'est Comte-Sponville.

Avec 20 % des entretiens, on a 80 % de la matière.

L'ESSEC est un partenaire, voir Anne-Claire Pache, c'est très facile, elle a une chaire. Elle fait partie du conseil des études de Centrale.

Je rentre facilement à centrale Marseille et centrale à Lille.

Est-ce que Dauphine fait quelque chose ? Et Sciences Po avec la sociologue directrice scientifique Christine Musselin, et le directeur de l'institut Frédéric Mion.

L'EHESS c'est compliqué, c'est comme la Sorbonne, le temple de l'individuel, on peut discuter avec eux, mais ils ne divulgueront pas leurs sujets de recherche.

Hervé Biausser est d'accord sur l'aspect multiple de l'ESS, mais il faut quand même un référent interne. Dans un premier temps quelqu'un qui consacrerait du temps au niveau de l'école. On n'en est pas à recruter un prof et à choisir entre diverses écoles de pensée.

Il faut aller voir les Entreprises à Mission. Et là Macron est d'accord et donc il y aura des sous.

Moi je peux réactiver le patron du CNAM. Au CNAM, il y a un effet de chaire qui est très très fort. Les chaires au CNAM sont très indépendantes.

Il faut se faire une idée du sujet à plusieurs niveaux :

1 – Qu'est-ce que c'est la « Big picture » au niveau ESS ?

2 – Qu'est-ce que font les acteurs (quel est leur métier) dans ce domaine ? et par conséquent quelles formations on donne.

Il faudra pouvoir dire : «Voilà les **leaders**, voilà les **penseurs** voilà ce que font les **institutions d'enseignement supérieur** et voilà ce que nous allons faire».

Moi je fais le paysage en interne. ESS, **CentraleSupélec a un leadership à assumer.**

Quel est le paysage, quels sont les types de positions et par conséquent quelles sont les formations.

Il faut y aller, c'est intéressant !

Dans les grandes universités américaines, il y a une telle concentration d'intelligence... il y a toujours quelqu'un qui va aller voir n'importe quel sujet, donc

l'ESS. Stanford et Harvard sont tellement différents qu'il faut aller voir les deux ! MIT aussi ! Berkeley, université publique, est très centralisée contrairement à Harvard, ils sont très intéressants ! Par ailleurs, il y a Yale (droit), Chicago (économie), Columbia ~, Georgia Tech (voisine de Supélec : très industrielle et engineering), toutes a priori moins intéressantes pour le sujet de l'ESS.

Si on veut être crédible, il faut être à la fois dans le réel, l'imaginaire et le symbolique. Un programme, un projet, un ou deux trucs, un truc symbolique... par exemple Centrale organise le premier colloque..., et puis dans le fonctionnement de l'école, on décide que tout le personnel qui veut aider une association sera aidé par l'école dans son action... Il faut des choses qui marquent l'esprit. Le dossier spécial de la revue, c'est très bien.

**Michel PhamHuuTri** : l'école fait déjà beaucoup de choses dans la sens de l'ESS, notamment dans le département SHS et avec le pôle projets, il suffirait peut être de le labéliser ESS pour mettre en évidence l'acquis.

**Hervé Biauxser** : On fait déjà bcp de choses, mais ce n'est pas la même chose de dire on en fait déjà, que de dire, **voilà la vision, à ce titre on lance ce programme et d'ailleurs nous avons déjà décidé de changer ceci ou cela.**

Si vous avez un ou deux documents de synthèse, c'est intéressant pour moi : comment se positionnent les acteurs, comment font les acteurs?

Il y a une étape en collaboration avec l'école. Il faut quand même **produire un doc de synthèse "voilà le paysage"**, et par conséquent "voilà quel type de position les diplômés de l'école peuvent assumer"

L'école seule ne peut pas faire ça. Là c'est beaucoup bcp plus large. D'où l'appel à l'AECF. Il faut des profs parce que le corps professoral doit adhérer au rapport final. Mais, on a besoin d'Action ESS, car les profs ont une trop grande charge de travail pour aller interviewer des acteurs de l'ESS.

Quels sont les Modèles de Stratégie ?

1 - je continue comme avant = >> je suis mort

2 - modèle Daphne Koller à Coursera : je ne sais pas où je vais, mais j'y vais le plus vite possible =>> Je suis mort aussi.

3 - mon modèle, j'ai une **vision portée plutôt en termes de valeurs, de principes**, etc. Pas très quantifiée, je définis un premier pas puis je révisé la vision initiale.

### **Réflexions prospectives:**

On est dans un métier dans laquelle le pas de temps est traditionnellement d'un an :

Dans les années 2000, j'étais à peu près sûr de ne pas me tromper. On a déménagé, on a fusionné avec Supélec, on a doublé le budget. On a terminé un cycle stratégique. Qu'est-ce qui fait qu'il faut se reposer la question ? On peut être disrupté[cf *Uber avec les taxis*], on peut être attaqué par des gens avec des rythmes plus rapides qui vont nous attaquer. Si je continue avec mon pas de temps d'un an, c'est aussi crétin que d'avancer à l'aveugle comme la start-up du coin.

Il faut apprendre à travailler de façon plus dynamique, plus agile. Avec notre structure (conseil d'administration, etc.), on ne sera jamais assez rapide. On ne peut pas non plus espérer importer ces rythmes très rapides. Il faut apprendre à travailler avec l'extérieur, à saisir les opportunités qui passent.

Il est clair que mon successeur devra faire évoluer le modèle de gouvernance et le modèle d'activité. Il faut accepter que d'autres acteurs gèrent ce qu'on ne sait pas gérer. Et si on ne le fait pas, on va se prendre les "école 42", "simplon", des fonds d'investissement (Educapital=30M euros). Ils auront une valeur de marque importante; ils vont se positionner entre nous et les élèves... phénomènes classiques de disruption. Donc il faut qu'on apprenne à travailler avec eux.

Il faut donc apprendre à travailler comme cela. C'est lourd. Le modèle intermédiaire va être pisté, ça c'est sûr.

Il en est de l'ESS comme de ces tendances nouvelles qui vont vite.

On va avoir à faire un choix très très lourd. Est-ce qu'on va continuer à qu'on est très très bon dans les **3 domaines : la Recherche, l'Enseignement et l'Accompagnement des élèves ?**

[Note:] **H.B. avait commencé la réunion par ce tour d'horizon de sa mission aux USA :**

Rencontres dans la Silicon Valley, entre autres avec :

--- Alex Dayon (Supélec90) (entre à Salesforce en 2008) : President and Chief Strategy Officer

SalesForce leader mondial du Customer Relationship Management et du Cloud Computing

<https://www.salesforce.com/company/leadership/>

depuis 1999 : 35k employés, 150k clients

--- Alain Bénichou (Supélec83) (entre IBM en 1984) : Président-directeur général d'IBM France puis Vice-Président, Stratégie et Solutions au niveau mondial IBM (2015)

<https://www.lsa-conso.fr/annuaire-professionnels-grande-consommation/benichou-alain/121642>

Bénichou, directeur stratégie mondiale à IBM, a désigné 3 défis :

1. Diversité
2. Parité
3. Ouverture sociale

Selon l'opinion générale dans cette zone économique , ils n'accordent pas d'importance au président Trump.

Ils sont conscients que les problèmes de Facebook signifient que les GAFAs sont globalement menacés par des vagues de contrôle.

La côte Est est assez distancée ; sauf Boston pour la Santé, et New York pour la blockchain.

En Californie, il a été frappé par le grand nombre de mendiants mexicains et noirs.