

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD 7 novembre 2024

Composition :

- Maud Cohen, présidente de Polytech Montréal
- Donatella Sciuto, présidente de Politecnico di Milano
- Kamal Youcef-Toumi, chercheur MIT
- Eric May, Fondateur Fortunéo et BlackFin Capital
- Pierre Guyot, Senior VP, John Deere
- Alain Boucher, Senior Technical Expert, Dassault Aviation
- Frédéric Gauchet, CEO Minafin, Président France Chimie
- Romain Joly, Global Head of Proteins Business Line, Roquette
- Antoine Boniface, Cofounder and Chief Commercial Officer, EMEA at Vantage Data
- Denis Mercier, DG adjoint FIVES DMS

Relevé de recommandations :

- Bien veiller à positionner l'établissement sur une promesse distinctive des autres établissements. Quelle *breakthrough* en termes de stratégie ? Le positionnement sur les industries soutenables (et la décarbonation) est bien perçu sauf pour l'un des membres qui craint qu'un focus limité à « l'industrie » n'éloigne des étudiants. Il y a un vrai débat mais la quasi-unanimité valide l'ambition du plan stratégique. L'aspect « pour et par les industries » est validé. En revanche, cela peut être « par la région » mais pas uniquement « pour la région », Centrale Lille ayant une ambition internationale ou alors avec un accent sur la région Nord-Europe. Celle-ci est en adéquation avec le positionnement de la région.
- En revanche, la question est de savoir comment être sur une transformation significative et rapide et non lente ? La majorité des établissements proposent des collections de petits projets. Mais ceci ne crée qu'une progression incrémentale lente. Il faut créer un très grand projet avec Centrale Lille au centre.
Créer des formations prend du temps et apporte un impact faible. Il faut un projet positionné clairement et soutenu par la région et d'autres institutions qui apporteront des financements conséquents pour la création d'un *hub* (exemple de Singapour). Tout l'enjeu de ce plan est de changer notre capacité à créer plus d'impact.

- Renforcer la dimension internationale et nord-Européenne du projet que l'on ne ressent pas suffisamment. A quand une large offre de cursus intégraux en anglais ? Avec la baisse de la démographie étudiante en France, un développement ne peut passer que par un recrutement d'étudiants de plus en plus international. Cela demande un changement de culture dans l'établissement et pour y arriver un recrutement de beaucoup plus d'académiques internationaux. Question : combien d'internationaux dans l'équipe de direction ? Être la première école d'ingénieurs à passer en « full » anglais peut nous permettre de nous différencier fortement (Bémol émis par Maud Cohen pour qui la défense du français est essentielle).
- Outre la dimension internationale, le renforcement de la marque au niveau « nord-européen » doit être renforcé dans le projet. Il faut penser à bien travailler « l'histoire à raconter » afin de développer la marque. L'exemple de FIVES DMS est pris : créé en 1812 à Lille, la raison d'être de l'entreprise était de changer le monde en contribuant à changer la mobilité. Aujourd'hui, Fives DMS prend une dimension internationale en contribuant à changer le monde à travers la décarbonation de l'industrie.
- Renforcer le lien formation-recherche à travers des spécialisations/expertises visibles sur les deux sujets. Il est souhaitable de créer des formations de spécialités correspondant à nos expertises en recherche (laboratoires) et plus particulièrement sur nos compétences cœur. Cela peut aussi poser la question des départements d'enseignement et recherche.
- Renforcer la formation par la recherche pour se calquer sur le modèle international. Il ne s'agit pas de trouver des solutions à des problèmes résolus mais de trouver des solutions à des problèmes irrésolus, voire avant tout d'être déjà capable d'identifier et formaliser le problème. Le renforcement de la formation par la recherche peut amener à devoir créer des espaces de coworking dédiés d'une part et nécessite d'autre part de convaincre les collègues chercheurs. Au passage, les entreprises peuvent aussi être des lieux d'accueil pour la formation par la recherche. De manière plus large, cela peut amener à changer de paradigme sur les compétences que l'on cherche à évaluer. S'il est essentiel de respecter le cadre fixé par les agences d'accréditation, celui-ci ne doit pas être un frein à la créativité.
- Revisiter le modèle pédagogique et la façon de faire cours en distinguant bien ce qui relève des contributions individuelles de l'étudiant, des contributions en petites équipes et des contributions en grandes équipes. Au passage, il est important de trouver l'équilibre entre le professeur lecturer (équivalent PRAG chez nous) qui fait progresser l'enseignement et le professeur (chercheur) qui se concentre plus sur le niveau master/PhD et fait moins d'heures de cours pour pouvoir faire plus de recherche et contribuer à l'attractivité des financements. Cela demande de pouvoir valoriser les deux types de profils et de favoriser la coopération entre ces deux profils. Il semble également indispensable, comme pour le

modèle du MIT, de chercher à héberger plus de chercheurs et de les associer au fonctionnement de l'établissement (cours de haut-niveau, formation continue, missions, pilotage...). Les entreprises peuvent aussi contribuer fortement en apportant des formateurs.

- Faire preuve d'une plus grande ambition en termes de développement des financements. Les droits d'inscription à 2500€ sont « très faibles » d'après tous les membres présents. D'autre part, il est indispensable de développer drastiquement le mécénat, que ce soit pour le financement des m² ou bien celui d'initiatives. La culture du mécénat est très importante au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à rayonnement international. Enfin, l'executive education est une autre source à privilégier en cherchant dans un premier temps à créer des programmes pour et par des consortiums d'entreprises.
- Veiller dans le benchmark à ne pas vouloir comparer des modèles très différents. Dans les établissements européens et nord-américains, les promotions en bachelor comportent un nombre élevé d'étudiants avec un plus fort taux d'échec, contrairement aux master/PhD. Par ailleurs, il est souligné que si l'ambition est de se positionner plus particulièrement sur le Nord-Europe, alors il faut inclure dans le benchmark une comparaison avec le Nord-Europe.
- Être vigilant dans la formulation « Etudiant au cœur du projet », les professeurs/chercheurs doivent également être au cœur du projet. D'une part, il faut avoir à cœur le projet de l'étudiant mais faire attention à ne pas basculer dans un fonctionnement où il n'y aurait pas d'exigence académique. D'autre part, il faut veiller à ce que l'administration soit au service des étudiants mais également des professeurs/chercheurs. Ces deux parties prenantes doivent pleinement contribuer au projet et au développement de l'établissement. Attention cependant dans le discours à ne pas mettre sur un piédestal une partie des parties prenantes et créer une scission entre les professeurs/chercheurs et les personnels administratifs et techniques.
- Veiller à renforcer la qualité du recrutement des personnels académiques en sortant des habitudes françaises et en étant plus exigeants sur le processus. Le financement ne vient que de la qualité des enseignants et chercheurs. Il faut s'assurer des deux critères suivants, l'excellence mais également la capacité à s'intégrer et contribuer à l'équipe. D'autre part, si l'ambition de l'établissement est internationale, il faut augmenter le recrutement d'académiques internationaux. Outre le recrutement de chercheurs hébergés, chercher à recruter des « gens exceptionnels » (même en visiting professors) qui attireront ensuite.
- Penser une stratégie d'attractivité des personnels. Qu'est-ce qui donnera envie de venir à Centrale Lille plutôt qu'ailleurs ? Il y a certes la valorisation financière mais il peut y avoir d'autres éléments très forts.

- Veiller à revoir la forme du document stratégique pour le rendre moins « wordy » et plus attrayant, compréhensible. Par ailleurs, le plan actuel comprend 12 priorités avec 2 à 7 KPI : c'est bien trop et il faut séquencer.
- Veiller à travailler les capacités managériales de l'équipe de direction et les mettre en évidence. On demande à nos étudiants de développer leurs compétences managériales. Montrons l'exemple sur une conduite du changement à échelle réelle.
- Avoir des partenariats avec des pools d'entreprises de références en cercles concentriques et commencer à développer formation continue avec des entreprises à tailles critiques qui amorcent.
- Se poser la question de la taille critique pour être visible et viable.