

Exclusif **Saclay, Polytechnique, IP Paris, recherche, université : Jacques Biot prend la parole**

Paris - Publié le jeudi 12 mars 2020 à 12 h 50 - Entretien n° 177458

« De mon point de vue - et j'ai été un des artisans de cette évolution -, l'État a été sage d'arbitrer en faveur du double regroupement, en octobre 2017 » sur le plateau de Saclay, déclare [Jacques Biot](#), ancien président de Polytechnique de 2013 à 2018, dans un entretien exclusif à News Tank, le 12/03/2020.

« Grâce au double regroupement [l'Université Paris-Saclay et l'Institut polytechnique de Paris], Paris-Sud peut jouer son rôle de leader sans entrave. [Sylvie Retailleau](#) aura la possibilité de créer une université d'une nouvelle espèce. Elle pourra faire des parcours sélectifs, sans donner l'impression de capituler devant l'idéologie de l'un des membres », analyse Jacques Biot.

Sollicité pour réagir à la publication du chapitre du rapport de la Cour des comptes sur la stratégie et les finances de l'X, il indique avoir été un « militant » de Paris-Saclay, avant de constater l'impossibilité de mener le projet à bien entre 14 établissements et organismes de recherche. « Les anciens ont été très en ligne avec l'école », estime-t-il.

Il dit assumer « avec une certaine fierté » le fait d'avoir « piloté l'école par la trésorerie ». « L'enjeu était d'axer les moyens sur le développement de l'école et d'amorcer la croissance des ressources propres, qui ont augmenté de 16 % par an pendant mon mandat. »

Par ailleurs, si « la Cour pointe le coût budgétaire du renoncement à l'Idex », cela est « purement artefactuel », selon lui et l'État « doit veiller à ce que la manne soit répartie de manière équitable. Par ailleurs, dans la mesure où l'on va vers de plus en plus de financements par projets, tout cela devrait se gommer petit à petit ».

IP Paris « reste une juxtaposition de grandes écoles. Cela ne peut pas rester le cas si l'on veut aller vers un modèle universitaire de recherche ». Il pointe notamment l'affaiblissement du modèle CPGE et grande école et appelle à une réflexion sur les concours : « On ne peut pas durablement avoir, dans une même institution, des groupes d'étudiants qui sont dans deux

établissements différents uniquement parce que, par le biais du concours, ils ont eu un classement différent ».

La recherche est l'une des clefs de l'avenir de l'X et d'IP Paris, prévient-il en rappelant la dépendance vis-à-vis du CNRS : « L'IP Paris, demain, ne peut pas se définir sans avoir une vision très ambitieuse pour sa recherche. Je pense que c'est le cas, et qu'il faut encore l'amplifier. »

S'agissant de la place des universités et de l'ESR en France, il souligne que des « moyens importants » sont nécessaires, au moment où se prépare la LPPR. Et insiste sur le fait de « desserrer les contraintes ». « Aucune des grandes universités dans le monde ne dépend de l'État; toutes sont extrêmement libres. On a été assez peu au bout de l'autonomie des universités. »

Quid de l'autonomie de l'X dans ce contexte ? Les textes la rendent possible en théorie, mais dans la pratique, « il y a donc eu des interférences permanentes du politique lors de mon mandat, sur ce que nous devrions faire et des remises en question des décisions que nous avons prises », rapporte-t-il. L'ancien président estime donc que les établissements universitaires devraient gagner leur autonomie vis-à-vis de l'État en développant leurs ressources propres.

Jacques Biot répond à News Tank

Fallait-il faire la scission entre les projets de l'Université Paris-Saclay et celui de Polytechnique - IP Paris ?

J'ai été nommé président de Polytechnique à la mi-2013 et je suis arrivé comme un militant du projet Paris-Saclay. D'abord parce que c'était la mission qu'on m'avait confiée et que je suis discipliné, ensuite parce que j'ai constaté une perception internationale extraordinairement positive autour de cette ambition.

 *Je suis arrivé comme un militant du projet Paris-Saclay*

Pour autant, j'ai vécu dans ma vie industrielle beaucoup de fusions, et j'avais une grande conscience que cela ne crée pas de la valeur en soi. Quand on fusionne deux entreprises pharmaceutiques, cela ne crée pas de nouvelle molécule.

Il faut donc avoir une vision de la complémentarité et de la synergie que l'on veut créer. Il y a aussi un risque de « perte au feu » s'agissant des marques et c'est un vrai sujet à traiter. J'ai très vite pris conscience de la marque incroyable dont dispose Polytechnique. Elle a une valeur extraordinaire dans le monde entier. Comment conserver cette marque et l'amplifier ? Voilà ce qui me préoccupait.

C'est ainsi que j'ai proposé que l'on fasse, au sein de Paris-Saclay, comme pour Airbus : créer la Comue sous la forme d'une joint-venture, qui serait une filiale commune des différentes entités et où on logerait certaines activités, quitte à aller plus loin, dans un second temps.

« *Il y avait beaucoup de militantisme pour une fusion globale*

Cette option n'a pas été retenue, elle n'a pas été jugée possible, par un consensus juridique, administratif et académique. Il y avait beaucoup de militantisme pour une fusion globale. C'est comme cela que l'on a abouti à une couche de

plus, au-dessus des établissements, dont on n'a pas vu - en tout cas au niveau des établissements- la valeur stratégique supplémentaire.

On était 14 membres, en comptant les organismes. Et il y avait des concurrences ancestrales entre certains acteurs : CentraleSupélec et l'X, CentraleSupélec et Télécom Paris... Les cultures n'avaient pas eu l'habitude de collaborer.

Tout cela était assez bloquant. De mon point de vue - et j'ai été un des artisans de cette évolution -, l'État a été sage d'arbitrer en faveur du double regroupement, en octobre 2017.

N'y voyez-vous pas, comme la Cour des comptes, un choix coûteux ?

Avec le recul, je crois que cela facilite beaucoup la vie à Sylvie Retailleau, présidente de l'Université Paris-Saclay, pour qui j'ai une grande amitié et une grande estime, parce que l'ensemble Paris-Saclay est, maintenant, d'une dimension un peu inférieure et dispose d'un peu plus d'homogénéité.

Grâce au double regroupement, Paris-Sud peut jouer son rôle de leader sans entrave. Sylvie Retailleau aura la possibilité de créer une université d'une nouvelle espèce. Elle pourra faire des parcours sélectifs, sans donner l'impression de capituler devant l'idéologie de l'un des membres.

« *Sylvie Retailleau aura la possibilité de créer une université d'une nouvelle espèce*

L'IP Paris, de son côté, conserve la visibilité de la marque Polytechnique, qui était ma préoccupation essentielle. Il constitue un ensemble qui, en termes de taille (nombre d'étudiants) et de culture (établissement sélectif), joue dans la cour de ses concurrents habituels comme le MIT ou l'EPFL. Elle n'a néanmoins pas le même budget ni la même méthode de gouvernance.

La Cour pointe le coût budgétaire du renoncement à l'Idex, mais pour moi cela est purement artificiel. L'État a pris une décision en séparant les deux ensembles. Il doit veiller à ce que la manne soit répartie de manière équitable. Par ailleurs, dans la mesure où l'on va vers de plus en plus de financements par projets, tout cela devrait se gommer petit à petit.

La Cour pointe néanmoins les difficultés financières de l'école, accumulées depuis cinq ans...

C'est quelque chose que j'assume, et que j'assume même avec une certaine fierté.

D'abord, c'est en partie artefactuel. Ces cinq années de déficit sont d'abord liées, et la Cour le dit bien, à une erreur comptable en 2012-2013 qui a été reportée sur les exercices suivants, dans le cadre du passage à une comptabilité plus proche de celle d'une entreprise. Quand je suis arrivé, il y avait quatre réserves des Commissaires aux comptes. Au bout de deux ans, nous les avons levées.

Il y avait un fonds de roulement très important, à un moment où l'État puisait dans celui des universités, ce qui a suscité certains remous. Il m'a semblé qu'il n'était pas de bonne politique de conserver un fonds de roulement élevé. J'ai piloté l'école par la trésorerie : j'avais tous les mois le compte-rendu de la comptable qui me permettait de vérifier que l'on n'était pas en dehors des clous.



Cet argent a été bien employé

Cet argent, qui a abouti sous forme de déficit constaté, a été bien employé pour recruter des enseignants-chercheurs, faire des investissements en recherche, et continuer à améliorer

les batiments.

L'enjeu était d'axer les moyens sur le développement de l'école et d'amorcer la croissance des ressources propres, qui ont augmenté de 16 % par an pendant mon mandat.

On nous reproche les déficits, mais c'est une période où l'État diminuait la subvention pour charge de service public. Ce n'est qu'à partir de 2016, à la toute fin de mon mandat, que le ministère des armées nous a alloué des ressources complémentaires. Cela a été mal vécu par certains collègues, mais c'était une bonne décision, qui était fléchée, notamment sur le bâtiment bachelor, et n'a pas été mise en œuvre immédiatement dans la comptabilité de l'établissement.

Quant à la question des financements Index, l'État doit veiller à ce que la manne soit répartie de façon équitable. De plus, le système s'appuie de plus en plus sur des financements par projet. Petit à petit, les déséquilibres se gomment.

Le regard de Jacques Biot sur l'IMT

« L'IMT est un objet très différent de l'IP Paris et de Polytechnique. C'est un modèle auquel j'ai cru lors de son annonce.

Il aurait pu se développer, comme les Arts et Métiers, avec un vaisseau amiral à Paris proposant une formation transversale et des spécialisations sur différentes technologies, en province.

Aujourd'hui, il est très éclaté entre les différents regroupements de site :

- *entre l'école des Mines de Paris qui est, volens nolens, à l'intérieur de PSL ;*
- *en fusionnant, les deux écoles de la façade atlantique ont défini une stratégie collective volontariste et, volent un peu de leurs propres ailes ;*
- *Télécom Paris va être dans l'IP Paris et Saint Étienne, pour autant qu'il y ait un regroupement à Lyon, sera dans ce regroupement.*

L'IMT, comme instrument fédérateur des établissements, est donc un objectif qui s'est éloigné. »

L'État a-t-il bien joué son rôle sur l'ensemble de ce dossier ? Qu'en est-il aujourd'hui ?

La ligne est plus claire depuis quelques années. Nous avons une ministre qui est une ancienne présidente d'université. Elle est plus pragmatique.

Il y a surtout, derrière cela, un enjeu de budget : c'est tout l'enjeu de la LPPR. Pour faire une stratégie ambitieuse, il faut des moyens importants. Et pour cela, il faut prioriser la recherche. Il faut faire en sorte que la recherche et l'enseignement supérieur soient beaucoup plus liés.

« Pour faire une stratégie ambitieuse, il faut des moyens importants »

Le problème ne se situe pas au Mesri, mais au niveau de la nation, qui ne s'est pas emparée de la recherche et de l'enseignement supérieur comme étant une priorité à laquelle il faut allouer des moyens.

« On peut reprocher à la nation de ne pas être assez libérale »

Il faut aussi desserrer les contraintes. Aucune des grandes universités dans le monde ne dépend de l'État; toutes sont extrêmement libres. Il ne faut donc pas faire grief à l'État de ne pas avoir de stratégie, mais à la nation de ne pas mettre assez de priorité sur l'ESR et, peut-être, de ne pas être assez libérale. On a été assez peu au bout de l'autonomie des universités.

IP Paris est-il libre, dans l'esprit du modèle que vous décrivez ?

Quand je suis arrivé à l'X, j'ai trouvé des textes qui, sur le fond, étaient assez favorables à l'autonomie. La réforme de février 2013 accorde, en effet, l'essentiel du pouvoir au conseil d'administration. Une fois nommé, je disais d'ailleurs toujours, ce qui a pu agacer la tutelle, que mes pouvoirs procédaient du conseil d'administration.

On voit dans les textes fondateurs que le président agit sous le contrôle du CA, qui est en charge de la définition et du suivi de la stratégie. Et c'est ce que j'ai fait. J'avais été administrateur indépendant de Guerbet, une jolie ETI française, avec un conseil qui fonctionne très bien. J'ai une expérience de ce qu'est une bonne gouvernance dans laquelle le CA challenge le management, sans pour autant entrer dans le quotidien.

Je pense que les textes permettraient cela à l'École polytechnique. Mais la lecture faite par les acteurs politiques (l'État, les parlementaires et l'administration) ne les a pas conduits à réaliser que le pouvoir était passé dans les mains du conseil. Il y a donc eu des interférences permanentes du politique lors de mon mandat, sur ce que nous devrions faire et des remises en question des décisions que nous avons prises.

« Il y a donc des interférences permanentes du politique lors de mon mandat »

C'est compréhensible, car l'X est un joyau de la République et qu'aujourd'hui, l'essentiel de son budget dépend encore de l'État.

Ses ressources propres sont insuffisantes : si on veut pouvoir s'affranchir de la tutelle, il faudrait être indépendant de l'État. C'est d'ailleurs le grand challenge de toutes nos universités aujourd'hui. Aucune n'a les ressources propres qui lui permettent de mener sa stratégie sans baiser la main de celui qui la nourrit.

Cette volonté d'indépendance économique des universités vis-à-vis de l'État n'est pas partagée par tous les acteurs. Ce n'est pas l'objectif dominant en ce moment en France...

« *J'ai été un peu dépensier car il fallait prouver qu'il y avait une stratégie*

C'est vrai et c'est certainement ce qui nous différencie du MIT qui reçoit un budget, mais va chercher des ressources considérables à l'extérieur. Les ressources propres sont aussi le reflet de la confiance des donateurs dans le fait qu'une institution sera indépendante de l'État. Les donateurs n'ont pas envie de donner le sentiment qu'ils vont combler un retrait de

l'État. Cela explique aussi pourquoi j'ai été un peu dépensier : il fallait prouver qu'il y avait une stratégie, un mouvement en avant, pour créer de la confiance.

On est dans une nation très étatiste : on a l'habitude de se tourner vers l'État qui protège et donne des indications. Je suis probablement plus libéral.

Quel rôle ont joué les anciens dans la scission entre établissements sur le plateau de Saclay ?

Les anciens ont soutenu la séparation, mais je ne pense pas qu'ils l'aient suscité. Cela a été dit dans la presse, mais tout ne se passe pas dans la presse. Sur le fond, c'était une bonne décision, dans l'intérêt de Paris-Saclay et de Polytechnique.

J'ai surtout travaillé avec la fondation de l'X, car elle était très axée sur la recherche de ressources propres. J'ai toujours eu une relation extrêmement chaleureuse et constructive avec le comité de campagne. Son président, Xavier Hulliard, P-DG de Vinci, a fait un travail extraordinaire.

J'ai aussi beaucoup vu les anciens à l'étranger, qui n'avaient plus entendu parler de l'école depuis des années, et j'ai constaté qu'ils adhéraient au discours stratégique de l'école.

Il y a eu des enthousiastes de Paris-Saclay, dont j'ai fait partie, et ensuite la prise de conscience que le système était bloqué. Les anciens ont été très en ligne avec l'école.

« *Les anciens ont été très en ligne avec l'école*

Identifiez-vous un moment clef où le projet a été mis en échec ?

Pas vraiment, c'est un peu comme dans un couple dans lequel les relations se dégradent : cela s'est fait progressivement. C'était, quand même, une relation compliquée.

Quelle place ont tenu les relations entre personnes pour expliquer l'issue du projet?

Il n'y avait absolument pas de souci *ad hominem*, c'était vraiment un problème de conception du système.

Avec le recul, il est facile de dire "je l'avais vu" ou "je l'avais bien dit". Moi, j'aime avant tout faire marcher les choses. Quand vous êtes passés par la vie industrielle, vous avez envie que ça marche. Beaucoup de gens y croyaient, il y avait de l'enthousiasme. On aurait pu chercher les bonnes solutions.

Il est vrai qu'il s'agissait de prendre des institutions qui n'ont pas une grande expérience du management. Quand les entreprises font des fusions, c'est à deux, pas à 14, et les industriels le font avec l'aide de cabinets. Nous étions quand même un peu laissés à nous-mêmes.

 *Il ne faut pas regretter ce qui s'est passé*

Mais il était difficile de dire, dès le départ, que cela allait mal se passer. Cela aurait été une prophétie autoréalisatrice !

Il ne faut pas regretter ce qui s'est passé. De part et d'autre, on n'aurait pas pu aller plus vite. Et maintenant, les routes sont bien dégagées.

Quelle place doit prendre la recherche dans un projet comme celui de l'X et de l'IP Paris ? Comment "faire université" ?

Tout le monde passe son temps à comparer nos établissements français à des universités, au sens plein du terme : qui forment par la recherche et à la recherche, dans des parcours inscrits dans la grille LMD. Dès lors qu'il y a cette injonction, il faut se caler sur le modèle et non pas mesurer la réussite de nos écoles seulement à leur insertion professionnelle. La société juge sur le volume et la qualité des publications, il est donc important d'alimenter cette métrique.

Au-delà de l'aspect formel, il y a un aspect de fond qui est encore plus important : face aux maux de la planète (climat, santé, économie, sécurité), largement créés par les technologies, on peut répondre par de la décroissance ou plutôt, comme je le crois, par des solutions issues de la recherche.

Les progrès viennent de la recherche appliquée et aussi de la recherche fondamentale. On en a un bon exemple avec le prix Nobel de Gérard Mourou (professeur émérite à Polytechnique) dont les recherches fondamentales ont des applications directes dans les lasers et l'ophtalmologie. C'est notre rôle vis-à-vis de la société.

Les innovations de rupture viendront, par hasard, des recherches fondamentales faites dans les universités. Les institutions d'ESR doivent donc mettre une priorité sur la recherche. Il faut rendre conscients les étudiants que c'est par la créativité que permet la recherche qu'ils pourront apporter une pierre utile à la société. C'est aussi le rôle des entreprises. Il faut augmenter la proportion de la recherche privée : les entreprises doivent donner une part à de la recherche non dirigée.

Est-ce que, aujourd'hui, Polytechnique a cette envergure sur la recherche ?

Je me suis efforcé que Polytechnique suive ce modèle. J'ai été extrêmement attentif aux relations avec le [CNRS](#). Malgré des difficultés, nous avons signé un accord avec Alain Fuchs, P-DG du CNRS, que l'on a maintenu avec son successeur Antoine Petit.

 *L'X est extrêmement dépendante du*
CNRS

L'X est extrêmement dépendante du CNRS, une part importante des effectifs en recherche à Palaiseau sont payés par le CNRS. L'IP Paris, demain, ne peut pas se définir sans avoir une vision très ambitieuse pour sa recherche. Je pense que c'est le cas, et qu'il faut encore l'amplifier.

S'agissant de la formation et du recrutement des étudiants, quels sont les enjeux pour l'IP Paris ?

Le modèle de l'université internationale de recherche est aujourd'hui plus attractif que le modèle de "bachotage" [CPGE](#)-grandes écoles. Dans ce contexte, comment faire évoluer l'IP Paris ? Il reste une juxtaposition de grandes écoles. Cela ne peut pas rester le cas si l'on veut aller vers un modèle universitaire de recherche.

D'abord, il y aura à terme, dans tous les regroupements, une question sur les concours. Par exemple, l'[IOGS](#) et CentraleSupélec recrutent sur le même concours. Or, les écoles se comparent sur un indicateur qui est le rang du dernier intégré. On ne peut pas durablement avoir, dans une même institution, des groupes d'étudiants qui sont dans deux établissements différents uniquement parce que par le biais du concours, ils ont eu un classement différent.

Il faut réfléchir à la façon dont on gère le recrutement dans ces nouveaux regroupements. L'une des idées qu'avait l'équipe travaillant au projet de l'IP Paris était qu'à terme, les écoles pourraient devenir des départements disciplinaires du nouvel établissement :

- [Ensaé](#) Paris deviendrait le département de mathématiques appliquées et d'économie,
- Télécom Paris, celui d'informatique et du numérique,
- L'[Ensta](#) Paris, celui de mécanique et chimie,
- L'X aurait gardé en propre les mathématiques pures et la physique.

À partir de là, vous avez un grand établissement où ce ne sont pas les élèves arrivés les premiers qui intègrent le cursus polytechniciens et d'autres, « moins bons », qui vont à Télécom Paris, alors qu'ils voulaient faire de la chimie. Ce sera la même question à l'Université Paris Saclay entre CentraleSupélec et l'[IOGS](#). Je pense que l'Ensaé a bien compris cela : le [Crest](#), un centre de recherche en économie commun entre l'X et cette école l'illustre.

 *Cela suppose un rebrassage complet des cursus*

Cela permet d'aller vers un modèle plus universitaire et de s'affranchir des résistances des établissements. Mais transformer en université le vaisseau amiral des grandes écoles, Graal des prépas scientifiques, ne se fait pas sans résistance,

et certainement pas en cinq ans. Et cela suppose un rebrassage complet des cursus, pour montrer qu'il existe une vision globale et que l'ensemble constitue vraiment un établissement.

Les cursus de l'X ont déjà profondément évolué depuis la réforme X2000 : le temps n'est plus où l'X était juste une couche de polissage pour les meilleurs taupins qui devaient ensuite tout apprendre en école d'application. Aujourd'hui, tous les élèves sont directement employables dans l'industrie.

Avez-vous le sentiment que la Cour des comptes, qui critique la stratégie, partage et comprend cette approche ?

Nous avons eu une collaboration très confiante avec la Cour. On a énormément échangé et elle a fait un très bon travail de diagnostic. La Cour est payée pour dire ce qui ne va pas - ce qu'elle fait - et elle a une lecture très axée "gestion du bien public".

Elle n'a pas mis l'accent sur beaucoup de choses qui ont fonctionné et n'est pas payée pour avoir une vision stratégique.

Si on veut aboutir à un véritable concurrent du MIT ou de l'EPFL, il faut arriver à sortir de cette tutelle de l'État. C'est là que se fait peut-être la divergence d'analyse. Ce n'est pas en mettant plus d'État sur le dos de l'école qu'on va l'aider à avoir une stratégie agile et adaptée à la concurrence internationale.

La Cour pointe aussi l'ambiguïté de la posture de Polytechnique, entre université et grande école...

On a, en France, une lecture de l'université qui est fixée par le statut des universités : officiellement non sélective, officiellement démocratique... dont on voit avec la salve d'élections dans les conseils que les résultats peuvent aboutir à des surprises. Un certain nombre de successions de gens courageux sont un peu difficiles.

La Cour juge l'ensemble d'IP Paris à l'aune des universités françaises, qui ne sont pas des universités au sens international. Elles ne sont pas, à quelques exceptions près, très intensives en recherche. Il faut, pour répondre à la compétition internationale, arriver à créer un corps beaucoup plus indépendant de l'État sur le plan des finances et du fonctionnement.

Les propos d'Antoine Petit sur une LPPR "darwinienne" et "inégalitaire" ont déclenché une tempête. Les reprendriez-vous à votre compte ? Comment voyez-vous l'avenir du système français ?

D'abord, on a tous conscience du fait que l'expression a dépassé sa pensée, mais on conserve beaucoup d'estime et d'amitié pour lui. Je crois qu'il faut interpréter ce qu'il a voulu dire. Être enseignant-chercheur demande de l'abnégation, surtout en France, compte tenu du niveau de rémunération. Être universitaire aux États-Unis n'a rien à voir.

Je n'ai pas de jugement sur le fait de savoir si le modèle anglo-saxon est bon, j'en connais les limites. Mais il serait important que la nation reconnaisse davantage ses E-C. En France surtout, c'est une carrière où il faut de l'abnégation, étant donné nos rémunérations et le statut social, qui n'a pas le même prestige que dans les pays anglo-saxons. Même si tout le monde n'a pas vocation à être dans l'élite de la science, tous méritent d'être davantage reconnus.

 *Il serait important que la nation reconnaisse davantage ses E-C*

La France a ghettoïsé les “bons” en recherche et ceux qui étaient “bons” dans la diffusion des connaissances. Il faudrait davantage de fluidité entre les deux, et davantage de fluidité dans leurs liens à l’industrie.

À l’échelle d’une école comme l’X, aviez-vous les leviers pour cela?

 *Plus de liberté
concernant les
salaires*

Oui, car nous avons un peu plus de liberté concernant les salaires - un peu trop même, si l’on en croit la Cour. On a fait des recrutements exceptionnels, dont beaucoup se sont investis dans le bachelor.

Quand on a convaincu Mathieu Rosenbaum de venir à l’X, plutôt qu’à Columbia, c’est parce qu’il avait une vision du rôle qu’il pouvait avoir. Il est important, pour motiver les E-C, qu’ils sentent qu’ils peuvent jouer un rôle et prendre part au dialogue dans la cité.

Quel bilan faites-vous du bachelor ? La Cour des comptes pointe son échec économique, pour le moment...

Sur le plan académique, c’est une superbe réussite. C’était un projet de la communauté académique, je l’ai accompagné, mais il était porté par les E-C. Ils sont ravis du niveau des élèves : le choix est parfait, mais les effectifs sont restreints, car le vivier de candidatures reste trop limité.

Pour l’accroître, il faut une vision stratégique et il faut convaincre que le projet sera soutenu, à long terme. Il faut aussi des moyens marketing : l’équipe admirable qui s’en occupe est minuscule par rapport aux grandes universités internationales. À chaque fois qu’elle se déplace dans un lycée chinois pour recruter, elle passe après Stanford et Columbia.

Quid de l’ouverture sociale et de la place des femmes, qui progressent insuffisamment?

Durant mon mandat, la féminisation a augmenté d’un point par an. En master ou bachelor, les femmes sont à 36 % ou plus, c’est beaucoup plus que le cycle classique ingénieur où l’on est clairement le reflet de la sélection que font les prépas et les bacheliers.

Il n’y a pas de politique délibérée des prépas, mais leur recrutement est beaucoup trop masculin et socialement aisé (50 % des élèves du cycle ingénieur viennent de cinq prépas). Il y a pourtant un gros engagement des élèves pour aller faire la promotion et sur le volet social et un engagement des anciens pour financer des bourses.

L’engagement de moyens est vraiment important. Mais il est clair que nous ne sommes pas au rendez-vous, sur l’obligation de résultat.

Pourquoi ne pas changer radicalement le système pour, enfin, aller plus vite sur ces sujets ?

Cette injonction est pertinente, mais il faut la mettre en rapport avec les injonctions faites à l'X de faire plus de recherche, plus d'international... Pour la direction de l'école, dans ce contexte, il est difficile de toucher au recrutement et de tout revoir, alors que la formule actuelle fonctionne. Mais il y a un effort réel pour aller vers d'autres prépas.

Vous défendez le modèle universitaire pour l'X, dans ce cadre n'est-il pas contradictoire de maintenir une logique de concours ?

Le fait qu'il y ait une sélection ne me choque pas. Elle est conforme à un bon usage des ressources et, à mon avis, indispensable. Doit-elle se faire sur une base livresque ou scolaire ? C'est la question pertinente à se poser. Il faut faire évoluer les choses progressivement.

D'ores et déjà, la hausse des élèves internationaux montre que l'équipe a su développer des processus qui ne sont pas aussi structurés que le concours français traditionnel.

De par mon passé industriel, je suis convaincu qu'il y a une vie en dehors de l'X. J'ai recruté, dans le secteur de la santé, 99 % de gens non issus de l'X.

Ce sont les mêmes réflexions qui sont en cours sur les études de médecine : c'est tout l'exercice lancé par Jean Sibilia, ex-président de la Conférence des doyens des facultés de médecine, autour de la Paces et les conséquences sur le 2^e cycle, le 3^e cycle, et l'internat. Ils sont confrontés à une énorme difficulté conceptuelle sur la manière de faire et sur les attentes des jeunes...

Faut-il remettre en question la rémunération des élèves que la Cour des comptes conteste ?

La question continuera à se poser et à être posée par la société. Comme je l'ai écrit dans ma réponse à la Cour, intégrée dans le rapport, celle-ci pose légitimement la question. D'autant qu'au sein d'IP Paris, les étudiants pourront se poser la question de la différence de traitement. De même avec les étudiants internationaux, dont on souhaite régulièrement augmenter la participation : l'écart se creusera de plus en plus.

Si on veut aller vers la diversité sociale, il faut pouvoir potentiellement aider davantage et se poser la question de savoir s'il ne faut pas davantage de soutien pour les élèves qui viennent de milieux modestes.

Cela déplaît aux élèves, cela déplaît aux anciens... mais la question sera posée régulièrement, tout comme celle portant sur le classement de sortie qui n'est plus défendu que par le corps des Mines.

« Cela déplaît aux élèves, cela déplaît aux anciens... mais la question sera posée régulièrement »

L'installation de Total à l'X

« Malgré la polémique actuelle, je continue à penser que c'est un très bon accord dont l'enjeu est de mettre toute la recherche de Total sur les énergies renouvelables à l'X. Il s'agit de faire en sorte qu'on aille plus vite dans la mutation de Total vers une énergie décarbonée.

Tout est parti des modèles développés avec Valeo et Fujitsu dans le cadre du Drahi center. Ces grandes entreprises ont envie de s'ancrer dans un écosystème. Compte-tenu de la culture industrielle de l'X et de sa logique d'intrapreneuriat, nous accueillions des équipes de R&D à l'intérieur du centre, qui pouvaient travailler avec les start-up qui les intéressaient.

Mais quand on a vu l'ampleur de ce que Total voulait faire, nous avons orienté le partenariat vers la construction d'un bâtiment spécial. Des chaires et des collaborations de recherche se construiront au fur et à mesure. »

Jacques Biot



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Ministère de l'Économie et des finances Membre de la commission Innovation 2030	Avril 2013	Aujourd'hui
École polytechnique Président du conseil d'administration	Juin 2013	Juin 2018
Institut français Président exécutif	2015	Juin 2015
IMT Mines Alès Président du conseil d'administration	2002	2013
Guerbet Membre du CA	2002	2013
Corps des Mines Membre de commission scientifique et technique	2002	2013
JNB-Développement Fondateur de PDG d'un cabinet de conseil en stratégie pour les industries de santé	Avril 1992	Juin 1992
Cabinet du Premier ministre (Laurent Fabius) Conseiller Industrie et Technologie	1984	1985
Établissement & diplôme	Année(s)	
Corps des Mines Ingénieur au corps des Mines	1974	1977
École polytechnique Ingénieur diplômé	1971	1974

Fiche n° 4865, créée le 23/06/14 à 11:10 - MàJ le 12/03/20 à 12:45

© News Tank 2020 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »