

► DOSSIER ►

# Chaires d'entreprise : qui contrôle qui ?

La création sous tous azimuts de chaires dans l'enseignement supérieur permet de tisser des liens nouveaux entre les entreprises et les établissements. Les premières peuvent y définir des axes de recherche, bénéficier des résultats, mais aussi participer aux enseignements. De son côté, le monde académique assure y gagner en visibilité en recrutant des pointures et surtout en capacité de financement. Que se cache-t-il derrière ces histoires de gros sous ? Le partenariat est-il gagnant-gagnant ? Enquête auprès des responsables des chaires mises en place par HEC, l'ESCP Europe, l'ESSEC, l'École des mines de Nantes, Reims Management School, l'École d'économie de Toulouse, l'université Lyon 1 et Paris-Dauphine.

## I. POURQUOI LES ECOLES SUCCOMBENT-ELLES À LA MODE DES CHAIRES ?

Le mouvement ne date pas d'hier. L'ESSEC a été pionnière en France avec la création en 1986 de la première chaire d'entreprise consacrée aux produits de grande consommation. Depuis, la cadence s'est fortement accélérée. Pas un mois sans qu'une grande école de commerce ou d'ingénieurs n'annonce, à coups de communiqués de presse savamment orchestrés, le lancement d'une nouvelle chaire. De la création artisanale, au cas par cas, impulsée par des contacts privilégiés entre des professeurs et des acteurs du monde économique

– notamment à travers des contrats de recherche plus classiques –, la tendance est aujourd'hui clairement à une production de masse.

Chaire *media & entertainment* à l'ESSEC, chaire management du champagne à RMS (Reims Management School), chaire expérience de la montagne à l'ESC Chambéry ou encore chaire e-commerce et e-business lancée en cette rentrée 2009 par l'École centrale de Lille... autant d'exemples et de thématiques que l'on pourrait multiplier. Elles sont en effet foisonnantes. Flatant la fibre sociale des entreprises, de grandes tendances – diversité, développement durable, économie sociale et pauvreté – se dessinent. Des chaires ciblées sur des segments de marché, plus souvent lancées avec un seul partenaire, demeurent : chaire ESSEC-BNP Paribas Immobilier, chaire HEC-Deloitte énergie et finance, ou encore chaire entrepreneuriat à l'ESCP Europe, parrainée par Ernst & Young.

## UN CADRE LÉGISLATIF FAVORABLE AU MÉCÉNAT

Cette logique de mécénat a été grandement favorisée par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003, dite « loi Aillagon », qui permet aux donateurs de bénéficier d'avantages fiscaux très incitatifs quand le don est réalisé en faveur d'une fondation, d'une association reconnue d'utilité publique ou d'un fonds (du type Fonds Axa pour la recherche). Le montant de la réduction d'impôt atteint, pour une entreprise, 60 % du montant du don, dans la limite de 20 % du chiffre d'affaires. Et pour les donateurs particuliers devant s'acquitter de l'ISF (impôt sur la fortune), la réduction d'impôt s'élève, depuis la récente loi Tepe du 21 août 2007, à 75 %, dans la limite de 50 000 €<sup>(1)</sup>.

L'avantage est considérable et la plupart des grandes écoles ont créé leur fondation. Même si les entreprises françaises restent dans l'ensemble assez frileuses et moins habituées à donner qu'outre-Manche... « Entre le modèle français et anglo-saxon, il y a à la fois une histoire et une culture du don qui sont différentes. La fondation d'Harvard, par exemple, gère un budget de plus 20 milliards de dollars [NDLR, contre 7,7 millions d'euros collectés en 2008 par HEC]. Et ça fait plus d'un siècle que ça existe ! » rappelle Daniel Laurent, conseiller scientifique du président du conseil de surveillance d'Axa.

(1) Les particuliers non soumis à l'ISF bénéficient d'une réduction d'impôt égale à 66 % du montant de leur don, dans la limite de 20 % de leur revenu imposable.

## Activer le réseau d'entreprises partenaires

Il faut dire que, dans les grandes business schools françaises, les liens avec le monde économique sont souvent anciens et solides. La création d'une chaire est présentée comme une étape naturelle de ce processus : « Soit c'est le professeur qui prend l'initiative de la chaire, puis trouve un écho auprès des contacts qu'il a déjà tissés avec les entreprises, voire cherche à en nouer de nouveaux. Soit ce sont des entreprises qui veulent renforcer le lien avec l'école et qui proposent de travailler en commun sur un projet, et ensuite on trouve le prof qui convient en interne », résume Alain Ollivier, professeur à ESCP Europe et coordinateur académique et scientifique des chaires. Tout est donc censé se construire en bonne intelligence : « La chaire, c'est une équipe, un long travail et des productions : il s'agit de part et d'autre d'un engagement à long terme, d'un vrai partenariat de recherche », complète Alain Ollivier.

## Financer des équipes de recherche performantes

Les chaires représentent généralement pour les entreprises un engagement financier sur quatre ou cinq ans, avec un budget annuel compris entre 150 000 et 300 000 €. « Ces sommes permettent à la fois d'assurer une vraie visibilité à l'établissement et de financer une équipe de recherche, assure Alain d'Iribane, membre du comité scientifique du Fonds Axa pour la recherche et administrateur de la fondation Maison des sciences de l'homme (MSH). Ces chaires sont destinées à attirer les meilleurs chercheurs de la place internationale. »

## Gagner en visibilité dans les classements

Si certaines écoles restent sur un recrutement en interne pour conduire leurs chaires, comme l'ESCP Europe, d'autres prospectent hors de nos frontières, à l'image de RMS qui, pour sa chaire en management du champagne, a engagé un professeur d'origine australienne. Moins anecdotique, la stratégie défendue par TSE (École d'économie de Toulouse) à l'échelle d'un établissement (voir encadré p. 7) : « Grâce aux financements fléchés sur les chaires, notre objectif est d'occuper les meilleures places dans les classements internationaux. Aujourd'hui, grâce à nos recrutements de professeurs de tous les horizons, notre département d'économie est au top niveau. Sur les vingt premiers départements en économie au niveau international, les dix-huit premiers sont américains et nous sommes l'un des deux européens, aux côtés de la London School of Economics », précise Christian Gollier, directeur de la fondation TSE. Les écoles parlent donc sur un cercle vertueux : l'argent investi sur la chaire permet d'acquérir une visibilité...

qui à son tour permet d'attirer de nouveaux financements.

## 2. QU'ESPÈRENT LES ENTREPRISES EN INVESTISSANT DANS LES CHAIRES ?

En quelques années, les chaires sont donc devenues pour les business schools françaises un véhicule juridique particulièrement adapté pour attirer des fonds (voir encadré p. 4). Lors de sa dernière campagne de levée de fonds en 2003-2007, l'ESSEC a ainsi finalement réussi à récolter 26 millions d'euros, essentiellement sur le produit « chaires » : « Elles ont rencontré un succès inespéré et ont représenté un investissement total de 22 millions d'euros », explique Sylvia Desazars, codirectrice des partenariats entreprises et développement. « Les entreprises aiment investir dans les chaires car elles apprécient être en contact avec les étudiants et les enseignants, intervenir dans les cours. Il faut que ce soit très interactif. Mettre seulement leur nom sur une salle, ça ne leur suffit pas », argumente-t-elle.

## Intervenir dans les enseignements et plus

Un mécénat qui doit avoir du sens, donc. Ce qui se traduit souvent par une très forte implication des entreprises dans les enseignements : « La chaire enseignement-recherche est le modèle le plus complet, mais il existe aussi des chaires purement enseignement, comme la chaire marketing créée avec SFR. Les collaborateurs de l'opérateur interviennent dans la majeure marketing de l'école sur la politique de tarification ou la politique de relations clients », rapporte Bérangère Pagès, directrice des relations avec les entreprises à HEC. On est loin du modèle anglo-

## Une chaire sur les déchets nucléaires à l'École des mines de Nantes : un accélérateur de moyens

A l'instar de l'École des mines de Nantes, les écoles d'ingénieurs se sont récemment lancées dans la création de chaires. Les pionnières ont été l'École polytechnique avec ses dix-sept chaires, ou l'École des mines de Paris qui en a fondé dix.

L'École des mines de Nantes a lancé, en janvier 2009, sa première chaire sur les déchets nucléaires avec l'Andra (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs), AREVA et EDF. Et Stéphane Cassereau, directeur de l'établissement, mise sur un effet démultiplicateur : « Avec cette chaire, nous nous plaçons dans une logique de long terme. Pour les autres types

de partenariat, une fois que le contrat est réalisé, chacun retourne de son côté. Là, nous sommes sur une perspective de cinq ans, avec un budget total de 1,5 million d'euros qui va essentiellement nous servir à construire une véritable équipe de recherche autour d'un professeur. »

D'un point de vue plus stratégique pour l'école, cette chaire est conçue comme un produit d'appel : « Elle va nous permettre de développer une expertise dans le domaine du nucléaire et de proposer ensuite des contrats de recherche plus classiques à d'autres industriels. Aujourd'hui, ces partenariats représentent quatre millions d'euros, mais notre objectif est de parvenir, d'ici à 2011,

à un budget propre – autre que public – de sept millions d'euros par an, dont deux millions apportés par les chaires et cinq millions fournis par les contrats de recherche », ajoute Stéphane Cassereau. Deux autres chaires devraient voir le jour fin 2009, début 2010 : l'une sur la sûreté nucléaire et les organisations, l'autre sur la physique des réacteurs.

Autre axe de développement, le domaine du logiciel, même si la démarche est moins évidente, de l'aveu même du directeur. D'abord parce que la capacité financière des entreprises est moins forte et que les liens avec le monde académique sont plus récents.

saxon de la chaire honorifique : « Pour nous, ça n'a pas de sens de faire juste du financement, expose Philippe Couderc, associé chez PricewaterhouseCoopers, cofondateur de la chaire management associatif de RMS, mais qui dispose aussi de partenariats avec HEC et l'ESCP Europe. Notre objectif est d'être membre des organes de gouvernance des écoles et des groupes de travail. Dans la chaire de RMS, par exemple, je suis membre du comité de surveillance. Pour nous, ce n'est pas que de la R&D externalisée : c'est le fait de participer à la dimension pédagogique qui nous intéresse. »

### Travailler leur image de marque

Être visible sur le campus, participer à la formation des étudiants qui pour certains seront leurs futurs cadres. Les chaires deviennent pour les entreprises une vitrine, qu'elles espèrent alléchante. Chez Ernst & Young par exemple, on affirme avoir doublé le nombre de recrutements depuis l'ouverture de la chaire entrepreneuriat à l'ESCP Europe en 2007. Même si, compte tenu des sommes engagées, les partenaires privés misent sur des retombées à long terme : « Nous ne poursuivons pas seulement un objectif de recrutement, l'investissement ne serait pas très rentable, relève Antoine de Riedmatten, associé chez Deloitte. C'est pour nous aussi un moyen de communiquer en interne et en externe sur ce que nous faisons. Par exemple,

le travail que nous menons dans la chaire diversité et performance à l'ESSEC est directement connecté à des questions sur les ressources humaines qu'on se pose en interne. »

### Externaliser une partie de leur recherche

Initier des axes de recherche, participer à la production des études, valoriser les résultats... les entreprises sont partie prenante de tout le projet scientifique. Généralement, les conventions qui créent les chaires instaurent un comité de suivi composé de représentants de l'école et des différents partenaires économiques, et devant lequel le professeur titulaire vient rendre des comptes. Tel est en tout cas le modèle des grandes écoles de commerce. « Pour chaque étude, il faut un pilote à la fois du côté de l'école et du côté de la banque, mentionne Ghislain Parisot, DRH du Crédit agricole Nord-Est, impliqué dans une chaire banque-assurance avec RMS. C'est le double rôle du chercheur d'en tirer des objectifs académiques et opérationnels. Il faut que, d'une manière ou d'une autre, l'entreprise s'y retrouve. Cela nous évite de faire de la R&D en interne, c'est plus facile de financer des chercheurs qui ont déjà un réseau. La plupart des recherches sont publiques, même si on verrouille les résultats par des clauses de confidentialité quand les études sont menées sur des axes stratégiques du Crédit agricole. »

## LES PREMIERS SUCCES DE LA CHAIRE D'EXCELLENCE DANS L'ÉCONOMIE ET LA SANTÉ DE LYON 1

Un an après sa création, la chaire d'excellence dans l'économie et la santé rattachée au laboratoire MA2D (laboratoire de santé Méthodes et algorithmes pour l'aide à la décision) de l'université de Lyon 1 affiche fièrement ses résultats. « Nous avons déjà à notre actif plus de quinze publications dans des revues internationales et présenté une vingtaine de posters dans des colloques de grande renommée », explique le professeur Mondher Toumi. Il a été recruté pour être le porteur de cette chaire dont l'objectif est de travailler sur l'économie et l'évaluation des interventions de santé. La somme de 800 000 € versée par l'entreprise pharmaceutique danoise Lundbeck, donateur unique, à la fondation Lyon 1 va essentiellement être dépensée dans les cinq ans à venir – durée de la convention de la chaire – en financement de personnel.

« On est ici clairement sur une chaire de matière grise », reconnaît Stéphanie Lanson, directrice de développement de la fondation qui, au total, a réalisé une levée de fonds de 2 millions d'euros depuis sa création à la rentrée 2008. Prochaine étape pour la chaire dirigée par Mondher Toumi : la création d'un diplôme d'université, l'EMAUD (European Market Access University Diploma), un diplôme de formation continue centré sur la thématique de l'accès au marché de la santé qui donnera un équivalent du niveau master à l'issue de cinq semaines de cours (associées à une validation des acquis). Le lancement officiel aura lieu le 8 décembre prochain au Val-de-Grâce lors d'une conférence internationale – regroupant les principaux acteurs du monde économique, politique et académique – censée faire l'état des lieux des connaissances sur la question.

## 3. A LA RECHERCHE D'UN PARTENARIAT GAGNANT-GAGNANT

Tous les aspects liés à la diffusion et à la valorisation de la recherche sont négociés en amont entre l'école et ses partenaires, et précisés dans l'accord qui les lie : « Dans la plupart des cas, la publication est libre, il n'y a donc pas de transfert de propriété intellectuelle au financeur, indique Alain d'Iribane. Mais il est courant que l'accord engage l'école à préciser que la recherche a été menée avec le soutien de tel financeur, parfois c'est même le logo de la marque qui doit apparaître. »

Se pose alors la question de savoir quel est le statut du travail académique (publications, colloques) mené au sein des chaires. Toutes les grandes écoles se défendent de faire du conseil déguisé. Pour elles, le partenariat est fructueux précisément parce que les besoins très opérationnels des entreprises peuvent faire émerger des réflexions théoriques. La frontière étant encore plus poreuse dans le domaine économique et du marketing.

### Recherche fondamentale, recherche appliquée : même combat ?

« Le débat entre recherche appliquée et recherche fondamentale est un peu un faux débat. On fait les deux, l'un ne va pas sans l'autre. Il peut y avoir de la recherche fondamentale derrière une question très précise. Par exemple,

nous avons conduit une recherche sur les marchés biface parce que nous avons un partenariat avec le réseau de la carte Visa : comment s'organise ce type de marché ? Qui doit payer ? Aucune réflexion théorique n'avait été menée sur ce sujet auparavant », relate Christian Gollier, directeur de la fondation TSE.

L'argument est décliné par les business schools françaises : « Dans le cadre de la chaire, nous avons développé des recherches sur l'entreprise européenne moyenne. Toutes ces données n'auraient pu être collectées sans nous, les chercheurs, et en même temps nous avons besoin de l'expertise d'Ernst & Young qui connaît très bien ce segment de marché. La propriété intellectuelle sur la recherche est partagée », souligne Jacqueline Fendt, professeur responsable de la chaire entrepreneuriat à l'ESCP Europe.

Le cercle a toutes les apparences de la vertu : l'école y gagne des moyens et une visibilité (sur le marché économique et vis-à-vis de ses concurrentes), le partenaire peut, de son côté, communiquer sur des résultats légitimés par la caution académique de l'école (voir interview p. 8).

#### 4. LES UNIVERSITÉS A LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ALTERNATIF

À l'heure où les universités se lancent également dans la course, la question de leur degré d'indépendance vis-à-vis du monde économique se pose de façon accrue. La création des chaires a été accélérée par celle des fondations dans les universités<sup>(1)</sup>. Un dispositif rendu possible par la loi sur les libertés et responsabilités des universités d'août 2007. Désormais, le monde économique peut investir dans les fondations et bénéficier des avantages fiscaux afférents (défiscalisation de 60 % du mon-

#### L'IAE DE PARIS LANCE LA PREMIÈRE CHAIRE SUR LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Le 6 mai 2009, l'IAE de Paris a inauguré une chaire consacrée à « l'économie des partenariats public-privé (PPP) ». « Une première en Europe », de l'aveu de son responsable, Stéphane Saussier, professeur de sciences économiques. « Il existait jusqu'à présent des groupes de recherche, notamment en Allemagne, en Belgique et en Espagne, mais pas de chaire, poursuit-il, même si à l'IAE, une douzaine de doctorants travaillent sur les PPP, dont quatre ont déjà soutenu leur thèse. »

La chaire va permettre à l'IAE d'accéder à des données qui ne sont pas publiques, notamment auprès de leurs deux entreprises cofondatrices de la chaire : Lyonnaise des eaux et Suez Environnement. Chacune d'entre elles apportent 150 000 € par an pendant trois ans. Même si la chaire ne se contentera pas d'étudier l'impact des PPP dans le secteur de l'eau, il n'est pas prévu qu'elle se penche pour le moment sur l'Opération campus et ses liens nouveaux avec les PPP.

tant du don). L'université Paris-Dauphine a ainsi institué sa propre fondation en septembre 2008, à laquelle est adossée depuis quelques mois la chaire management et diversité – après avoir lancé ses premières chaires soit sous l'égide de la fondation Institut Europlace de Finance, soit sous celle de la Fondation du risque. Dauphine en veut pour preuve un gage de son indépendance : « Légalement, quand une entreprise donne de l'argent à une fondation, ça ne lui appartient plus. Nous ne sommes pas du tout dans un modèle de prestation de services. Tous nos travaux reviennent à nos chaires de recherche et sont à la disposition de tous, explique Elyès Jouini, vice-président de l'université Paris-Dauphine en charge de la recherche. Le conseil scientifique de la Fondation Dauphine est autonome, ce qui permet d'avoir une véritable indépendance par rapport aux financeurs. On souhaite à tout prix conserver notre

### École d'économie de Toulouse : des chaires temporaires pour attirer les meilleurs chercheurs

**Nouvel outil pour attirer les fonds privés vers la recherche : les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA), à l'image de celui de l'école de Toulouse.**

Les RTRA, qui regroupent plusieurs établissements de recherche et d'enseignement supérieur publics ou privés, voire quelques entreprises, fonctionnent sous le statut de fondation de coopération scientifique (FCS). Lancés en 2007 par le gouvernement, il en existe aujourd'hui treize, avec des stratégies financières plus ou moins avancées. L'École d'économie de Toulouse (TSE) propose en la matière un modèle très performant. Ce RTRA<sup>(1)</sup> a été créé par décret le 1<sup>er</sup> février 2007 sous la

forme d'une FCS intitulée Fondation Jean-Jacques Laffont-TSE. Elle permet aux entreprises donatrices de bénéficier d'avantages fiscaux, et la campagne de fonds a permis d'attirer 70 millions d'euros, dont seuls les intérêts peuvent être utilisés pour financer ses activités.

Une des plus importantes de ces activités est la création de chaires temporaires. « Ces chaires sont des contrats de travail de droit privé couverts directement par la fondation, explique Christian Gollier, directeur de la fondation TSE. Le titulaire d'une chaire est salarié de la fondation, et réalise ses activités de recherche au sein de TSE. Ces chaires sont temporaires car la fondation n'a pas vocation

à se substituer à l'université et aux grands organismes de recherche – INRA, CNRS, EHESS... – pour offrir des postes permanents au sein du monde de l'enseignement et de la recherche française. En revanche, la fondation joue le rôle d'initiateur au retour de grands chercheurs dans ce système, en permettant une certaine flexibilité dans les conditions d'embauche et en offrant des salaires attractifs. Ensuite, la fondation travaille avec les grands opérateurs de la recherche française pour essayer de garder tous ces chercheurs en France. »

(1) L'École d'économie de Toulouse (TSE) rassemble de nombreux chercheurs dont les institutions de rattachement sont l'université Toulouse 1, l'EHESS, le CNRS, l'INRA et le corps des ingénieurs des Ponts-et-Chaussées, ainsi qu'environ 100 doctorants.



- *liberté.* » Même si l'idée initiale de la chaire souvent portée par les équipes de Dauphine peut, de l'aveu même d'Elyès Jouini, « évoluer en fonction de la réactivité des partenaires ». Chaque comité de pilotage des chaires est composé « de représentants des entreprises, d'universitaires et d'académiques indépendants ».

### Comment conserver son indépendance ?

Difficile travail d'équilibriste que de garantir son indépendance académique tout en attirant les capitaux du monde économique. Pour Sciences po Paris, le modèle se veut radicalement différent : « *L'initiative de la chaire nous revient toujours, déclare Nadia Marik, directrice adjointe de l'IEP et directrice de la stratégie et du développement. Nous ne créons jamais une chaire sous la pression d'un financement. Nous décidons de créer un enseignement et ensuite nous faisons un business plan. Et surtout, notre règle est que nous refusons de financer une chaire sur l'apport d'un seul financeur. Il y a quelque temps, nous avons eu un contact avec un partenaire qui voulait être seul maître à bord sur cinq ans. Mais la chaire aurait porté son nom et il aurait eu un droit de regard sur les activités pédagogiques et scientifiques. Nous avons refusé.* » Actuellement, l'établissement compte sept chaires

axées sur des thèmes transversaux : le développement durable, la santé, les mutations de l'action publique et du droit public... Elles sont classées dans la rubrique « Recherche » de l'institut, alors que celles des grandes écoles de commerce apparaissent dans la case réservée aux relations avec les entreprises. Tout un symbole.

**Frédérique Letourneux**

*(1) Les fondations peuvent ne pas être dotées de la personnalité morale ou partenariale, ou bien être pourvues de la personnalité morale. Ces dernières peuvent être créées en partenariat avec des entreprises.*

### DES DOSSIERS POUR ALLER PLUS LOIN

Sur le site **Educpros**, plusieurs dossiers donnent des éclairages sur les liens tissés entre les entreprises et l'enseignement supérieur. Sur la thématique de la recherche de financements privés par les universités, retrouvez les dossiers « Profession fundraiser », « Les SHS en entreprises ». Le dossier « Campus manager : un métier en plein essor » fait le point sur la stratégie de recrutement des diplômés dans les entreprises. Et ailleurs, comment se concilient les objectifs des universités et du monde économique ? Zooms sur les exemples allemand, espagnol et anglais parmi nos voisins européens, et québécois outre-Atlantique.