

AAE Ensimag : Emmanuel Carle, vous êtes sorti de l'Ensimag en 1984, et vous avez tout de suite fondé une association d'anciens élèves. Or, il y en avait déjà une, la Houille Blanche. Pourquoi deux associations ?

EC : Comme dans beaucoup de situations, il y a eu à la fois des causes profondes et des causes immédiates. Quand je suis arrivé à Grenoble à l'automne 1981, j'ai très vite appris l'existence d'une association d'anciens élèves de l'INPG, et j'ai trouvé cela très bien. Même son nom, la Houille Blanche de Grenoble, avait un côté sympathique et original, même s'il avait un peu vieilli. Les choses seraient sûrement restées en l'état, tout au moins en 1984, s'il n'y avait pas eu le voyage d'études de 1983. Ce voyage d'études en Californie, le premier du genre, a amené des problèmes concrets qui ont à chaque fois demandé des solutions rapides.

AAE Ensimag : Quel genre de problèmes ?

EC : En premier lieu, celui du financement. C'est un lieu commun de le dire : sans argent, pas de projet, et en l'occurrence, pas de voyage. La vingtaine d'élèves qui s'intéressaient à ce projet de voyage d'études en Californie, pour aller à la rencontre des entreprises de la Silicon Valley, l'eldorado de l'informatique à l'époque, se sont heurtés à ce problème, hélas classique. Où trouver des fonds quand on est élève et qu'on n'a pas de relations ? Nous avons été à deux doigts de renoncer. Mais il y avait quelques vrais leaders dans le groupe. Je pense à Thibaut Bechetoille, par exemple. Je me souviens qu'au cours d'une de nos réunions où le moral était au plus bas, c'est lui qui a renversé la situation. Nous nous sommes creusés la cervelle, nous avons sollicité l'Ecole, les collectivités locales et bien sûr la Houille Blanche.

AAE Ensimag : Qu'est-ce que ça a donné, avec les collectivités locales ?

EC : La mairie de Grenoble nous a reçus avec courtoisie, et elle a donné de quoi faire partir une moitié d'élève. Je me rends compte qu'elle ne pouvait guère faire plus : après tout, c'était de l'argent public. En réalité c'était beaucoup, parce que sa subvention a été un de nos tout premiers financements. Nous avons repris espoir.

AAE Ensimag : Et l'Ensimag, a-t-elle donné une subvention ?

EC : L'Ecole a joué finement. Elle ne nous a pas proposé d'argent, mais elle nous a donné le moyen d'en trouver. Elle nous a promis (avec les précautions d'usage, car sa direction doit prendre en compte la tutelle du ministère de l'Education Nationale) qu'elle nous reverserait la moitié des taxes d'apprentissage que nous parviendrions à trouver, indépendamment bien sûr de celles qu'elle percevait déjà. Les élèves se sont transformés en démarcheurs auprès des entreprises, en vendeurs de l'image de l'Ensimag, et ils en ont trouvé. Ils ont même fini par en trouver plus qu'ils ne le pensaient au départ. Et comme, pour les taxes d'apprentissage, il y a un peu un effet « cliquet », beaucoup d'entreprises reconduisant d'une année sur l'autre leurs versements, l'Ecole en a bénéficié davantage que sur la seule année 1983.

AAE Ensimag : Et enfin, du côté de la Houille Blanche ?

EC : Nous n'avons rien reçu. Ni subvention, ni contact. Le seul conseil que nous avons reçu a été de nous adresser au Bureau des Elèves. Comme ce dernier vit avec les subventions de l'Ecole, nous n'étions guère avancés. Le conseil nous a même paru vexant. Vous savez comment sont les jeunes, avec leur sens de l'injustice et leur susceptibilité : plusieurs se sont vexés. D'autres ont seulement pensé que la Houille Blanche se montrait indifférente à nos problèmes. On s'est un peu servi de l'annuaire, pour prendre contact avec des anciens élèves de l'Ensimag qui travaillaient pour des sociétés américaines implantées en Californie. En fait, il y avait beaucoup de noms sans adresse, car seuls les cotisants avaient le droit d'avoir leurs coordonnées dans l'annuaire.

AAE Ensimag : Finalement, vous l'avez fait, ce voyage d'études ?

EC : Oui, nous sommes partis à quinze, pour deux semaines. Les frais étaient somme toute modestes, parce qu'on dormait sous la tente, et ce qu'on mangeait n'était guère diététique... Là où on mangeait le mieux, c'était quand les entreprises visitées nous invitaient le midi à leur cantine ! Le plus gros budget était les billets d'avion. Il y avait beaucoup moins de compagnies low-cost qu'aujourd'hui. Et la Californie, c'est loin.

AAE Ensimag : Donc, votre projet s'est bien terminé. Après tout, si la Houille Blanche n'avait pas les moyens de vous subventionner, il fallait bien l'accepter !

EC : Oui, comme on dit, c'est la vie. Mais en réalité, on ne cherchait pas que de l'argent. On cherchait aussi des conseils, des contacts pour organiser nos visites sur place, dans les entreprises de la Silicon Valley. Là encore, les

professeurs de l'Ecole et les chercheurs de ses laboratoires nous ont aidé comme ils ont pu, avec des résultats variables, du reste, mais en l'occurrence, les résultats pris isolément ne sont pas l'essentiel. L'essentiel était de se sentir soutenus, car nous en avons besoin, et que les résultats de ces contacts soient globalement satisfaisants, car sans eux le voyage n'aurait pas eu de substance, et donc pas de crédibilité. Comme nous avons envie d'être respectés par nos bailleurs de fonds, c'était important pour nous. Dans les deux mois qui ont suivi notre voyage, nous avons fait un compte-rendu assez détaillé de toutes nos visites, et nous l'avons envoyé à tous ceux qui nous avaient aidés. Et même à la Houille Blanche !

AAE Ensimag : Vous vouliez déjà fonder une association indépendante, à ce moment-là ?

EC : Mais non, personne n'y avait vraiment réfléchi ! En rentrant du voyage d'études, nous avions encore la troisième année à faire, et puis pour les garçons, il fallait aussi se préoccuper du service militaire ! Même si l'image de la Houille Blanche était sortie un peu écornée de cette affaire, nous avions d'autres soucis en tête.

AAE Ensimag : Alors, comment l'idée vous est venue ?

EC : Ecoutez, je ne veux pas tout ramener à l'argent, mais c'est tout de même de là que la décision est venue. Le versement des taxes d'apprentissage, je n'en connais pas le détail, je ne suis pas fiscaliste, mais ce qui est certain, c'est qu'il s'étale dans le temps. Cela veut dire qu'une entreprise peut très bien s'engager à la verser à une Ecole, alors que le versement effectif s'effectue plus tard. En organisant le voyage d'études, nous devions agir vite, et nous ne voulions pas nous engager dans des emprunts qui nous auraient fait peur. Nous sommes donc partis avec les fonds que nous avons déjà reçus à la date de notre départ. Le résultat est que nous nous sommes retrouvés en 1984 avec une petite cagnotte, disons l'équivalent de 3000 euros. Nous nous sommes demandés ce que nous allions en faire.

AAE Ensimag : Vous n'avez pas pensé à la verser au Bureau des Elèves ?

EC : Non, en effet. Certains proposaient de la partager entre les quinze participants au voyage d'études, puisque chacun avait dû apporter une participation individuelle, cela aurait permis de la rembourser en partie. D'autres ont proposé de fonder une association d'anciens élèves pour garder ces fonds et en faire bénéficier un nouveau voyage d'études.

AAE Ensimag : Je suppose que vous faisiez partie du second groupe ?

EC : C'est exact. Je me suis souvenu de nos difficultés initiales, et je savais qu'un autre groupe d'élèves serait bien content de trouver ce reliquat au lieu de partir de zéro. La somme peut paraître modeste, dérisoire même pour lancer une action de groupe, mais les adultes oublient à quel point les jeunes sont désargentés, à part une minorité de privilégiés. Et en plus, cela me paraissait juste que cet argent serve à ce pour quoi il avait été versé.

AAE Ensimag : Vous fondez donc une nouvelle association. Pourquoi êtes-vous devenu le premier Président ?

EC : Là encore, pour des raisons concrètes. Il se trouve que c'était moi qui gérais le budget du voyage d'études. Quand la décision de fonder l'association a été prise avec mes camarades, ils m'ont gentiment demandé de m'occuper des modalités et de tout ce qui était administratif. Je me souviens avoir hésité, je sentais que je m'engageais dans quelque chose qui me demanderait du temps. Quelques personnes, comme Catherine Lezy, m'ont suffisamment encouragé pour que je concrétise tout cela.

AAE Ensimag : Qu'a dit la Houille Blanche en l'apprenant ?

EC : Je suis allé à une réunion de son conseil d'administration. J'ai été qualifié de diviseur, de dangereux personnage. Pour un peu, je serais passé pour un gauchiste révolutionnaire... Je vous raconte cela pour faire rire ceux qui me connaissent. Et aussi pour témoigner de l'ambiance conservatrice qui régnait alors dans cette association. Et pour finir, l'un de ses dirigeants a proposé de nous exclure de la Houille Blanche, ce qui, de fait, était déjà le cas.

AAE Ensimag : Vous n'avez pas eu d'autre contact avec ces dirigeants ?

EC : Si, je les ai rencontrés plusieurs fois. J'ai même travaillé avec deux Présidents successifs. Au-delà des réactions épidermiques, nous avons essayé de discuter de façon rationnelle. La position de la Houille Blanche était

claire : l'union fait la force, les anciens élèves de l'INPG ont tout intérêt à se retrouver dans une association unique pour avoir davantage de poids.

AAE Ensimag : C'était en effet un argument !

EC : Absolument. La question qui vient ensuite, c'est : pour faire quoi ? J'ai donc pris connaissance des activités de la Houille Blanche, et je n'y ai rien vu qui assure la défense de notre diplôme. C'est ce qui m'a fait maintenir le cap d'une association d'anciens élèves de l'Ensimag indépendante. Car enfin, l'histoire du reliquat du budget du voyage d'études aurait probablement pu trouver une solution dans la cadre de la Houille Blanche. Même chose pour le maintien d'un lien entre les anciens élèves : la structure proposée par la Houille Blanche aurait été suffisante, en la modernisant un peu. C'est la nature du diplôme qui est la cause de tout. Le diplôme est délivré par l'Ecole, pas par l'INPG. Chacun sait que l'INPG, dès sa fondation, a été le mariage de la carpe et du lapin. Et les faits sont têtus. Quoi de commun entre des papetiers et des électroniciens ? Je suppose que l'existence de l'INPG offre quelques avantages, au moins sur le plan administratif, avec son statut d'université, mais je ne sais pas bien lesquels. Ce qui est clair, c'est que l'organisme émetteur du diplôme, c'est l'Ecole.

AAE Ensimag : Mais la Houille Blanche possédait des groupements par Ecole. N'était-ce pas suffisant ?

EC : Non, le groupement Imag de la Houille Blanche n'était pas suffisant pour défendre le diplôme de l'Ensimag. Ce principe était étranger à la culture et à la nature même de la Houille Blanche, qui raisonnait au niveau de l'INPG. Ajoutez à cela le fait que les promotions de l'Ensimag ne cessaient de grossir – de 10 élèves lors de sa création en 1960, on était passé à près de 80 lorsque j'y étais, et on parlait déjà de passer à 120 – et vous comprendrez pourquoi je me suis bien gardé de dissoudre l'association. Ce qui était éventuellement pertinent avec des promotions de 10 élèves devenait évidemment inadapté avec des promotions de 120 élèves. Lorsqu'une école multiplie ses effectifs par douze, elle change de nature. Je suis persuadé que si l'AAE n'avait pas été créée en 1984, elle aurait été créée un peu plus tard. Lorsque le besoin existe, il suffit d'un événement, d'une circonstance pour qu'il se concrétise.

AAE Ensimag : Et ensuite, l'AAE s'est développée ?

EC : Oui. En fait, l'année de mon service militaire, j'avais du temps. C'est là que j'ai pu lancer l'annuaire des anciens élèves, la revue de l'association et la gestion des offres d'emploi qui allait avec. Les retombées publicitaires étaient substantielles et l'AAE, qui dépensait peu puisque ceux qui s'en occupaient étaient bénévoles, s'est retrouvée rapidement avec des actifs dix à quinze fois plus élevés qu'à ses débuts.

AAE Ensimag : Vous avez encore mis la Houille Blanche de mauvaise humeur ?

EC : Là encore, c'est la vie. L'avenir de l'association se trouvant ainsi assuré, j'ai passé la main, car je n'avais plus assez de temps et je finissais par mal m'en occuper. Mes successeurs, Eric Choveau et Jean-Louis Roch, ont eu une tâche à la fois plus simple et plus difficile. Plus simple parce que le mouvement était lancé, et plus difficile parce qu'au fil des années, il n'est pas facile de trouver des idées nouvelles. Au cours de ces dernières années, mon ami Pierre Schorter a fait franchir à l'AAE le cap de l'informatisation. Aujourd'hui, l'actuelle Présidente, Mouna Beyk, a la rude tâche de compléter l'offre de services offerts par l'AAE.

AAE Ensimag : L'AAE a continué à subventionner les voyages d'études ?

EC : Naturellement. L'objectif n'était pas d'encourager les élèves à ne pas agir par eux-mêmes. Si ce voyage d'études de 1983 a été formateur pour moi, c'est autant par sa préparation et la confiance qu'apporte le succès d'un projet dont on s'est occupé que par les visites effectuées sur place. L'objectif était de soutenir des groupes d'élèves qui en font la demande, sous la forme de conseils pour s'organiser, contribuer à boucler leur budget, et leur apporter une facilité de trésorerie entre le moment où ils partent et le moment où ils reçoivent les fonds qu'ils ont obtenus par leur action. Je suis heureux de savoir que pour plein d'autres opérations, cela reste vrai aujourd'hui.

AAE Ensimag : Certains pourraient dire que c'est du clientélisme !

EC : Ce serait du clientélisme si on imposait aux élèves qu'on aide ainsi de s'engager à adhérer à l'AAE une fois leur diplôme obtenu. Il n'en est rien. Mais c'est très bien ainsi. Et les jeunes sont beaucoup moins ingrats qu'on le dit. J'ajoute qu'on ne se contente pas de s'occuper des élèves. Les anciens élèves et ce qui fait leur point commun, à savoir leur diplôme, concentrent toute notre attention.

AAE Ensimag : Mais sur ce fameux diplôme de l'Ensimag, il n'y a pas que le nom de l'Ecole, il y a aussi celui de l'INPG !

EC : Je vous l'ai dit, ce sont les Ecoles qui intéressent les entreprises. Une entreprise va choisir soit un diplômé de l'Ensimag, soit un diplômé de l'Ecole d'Hydraulique, mais elle ne va certainement pas prendre l'un pour l'autre. Si c'était le cas, il deviendrait urgent de dissoudre les écoles et de faire délivrer un diplôme unique par l'INPG. Moi, je préfère avoir un diplôme de l'Ensimag, c'est cela que j'ai choisi en passant mes concours.

AAE Ensimag : Vous semblez privilégier le point de vue des entreprises...

EC : Cela me paraît bien naturel ! L'Ecole, et même l'INPG tout entier, forme des ingénieurs, que je sache ! La vocation d'un ingénieur, c'est de mettre ses connaissances au service de la recherche et du développement de nouvelles technologies ou de nouveaux produits. Le développement de nouveaux produits se fait essentiellement dans les entreprises.

AAE Ensimag : Vous parlez de recherche et de nouvelles technologies, mais il y a aussi les laboratoires de recherche qui s'en occupent, et pas seulement les entreprises.

EC : Et les laboratoires de l'Ensimag sont tout à fait prestigieux. Il ne saurait y avoir de malentendu. Ces laboratoires sont au cœur du processus de formation mis en œuvre par l'Ecole. Ils travaillent souvent en collaboration avec des entreprises qui ont recours à leurs compétences pour des études amont ou de la recherche appliquée. C'est grâce à leur réputation que l'Ensimag est devenue école d'application de l'Ecole Polytechnique au milieu des années 80. Je me souviens, c'est quelque chose qui a réussi à impressionner mes collègues de la Houille Blanche. Certains ne voulaient pas y croire. Au lieu de s'en réjouir, c'était un événement qui en quelque sorte les dérangeait, parce qu'il introduisait une différence entre une école de l'INPG et les autres !

AAE Ensimag : A part la défense du diplôme, que peut offrir l'AAE ?

EC : Je vous ai cité l'annuaire, la revue des anciens élèves et la gestion des offres d'emploi, qui sont des outils classiques. L'annuaire comporte les coordonnées de tous les anciens élèves qui les donnent, qu'ils soient cotisants ou non, avec leur accord, naturellement. J'avais aussi l'espoir que l'association puisse servir de club professionnel où on s'échange des informations de façon informelle sur les nouveaux produits informatiques – matériels ou logiciels – qui apparaissent sur le marché, la qualité du service offert par tel ou tel fabricant, ou les nouveaux standards émergeant du marché. La qualité du service, surtout, est quelque chose de très difficile à évaluer avant d'y être confronté soi-même. L'AAE peut être un moyen de faire circuler les retours d'expérience. L'essentiel est alors que l'information soit créée et consultée, et que cela reste facile sinon les dépositaires de l'information et les demandeurs de cette même information n'agiront pas et l'information ne circulera pas. Avec la dynamisation de l'AAE, c'est quelque chose qui me semble déjà lancé.

AAE Ensimag : Et les liens entre les jeunes anciens et les anciens moins jeunes ?

EC : Là encore, je les vois davantage tournés vers nos métiers, plutôt que vers des activités ludiques qui peuvent très bien être organisées en-dehors du cadre de l'association. Il existe un tas de patrons de PME qui cherchent des successeurs avant de se retirer. L'AAE peut être un moyen d'établir des contacts entre quelqu'un qui veut préparer sa retraite et un repreneur potentiel. Je suis sensible à ce phénomène, car je sais à quel point il est difficile de créer une entité qui maîtrise un métier. Toute disparition d'entreprise représente une formidable évaporation d'énergie. Il serait bon de s'organiser pour éviter que cela arrive trop souvent. Cette mission pourrait prendre toute sa place dans le nouveau groupe Entrepreneurs de l'AAE. Cela dit, on peut aussi continuer à offrir des conférences où les plus anciens racontent leur parcours professionnel. Nous le faisons régulièrement lors de l'Université de printemps de l'Ensimag. La Houille Blanche aussi le faisait à une époque. Je me souviens d'une conférence de Georges Chavanes, un ancien de l'Ensiég, qui était alors ministre du Commerce du gouvernement Chirac de 1986. Il n'a pas traité le sujet de la conférence, faute de temps pour le préparer, sans doute. Il a surtout parlé de lui-même, mais dès lors qu'on s'échappe des généralités et qu'on est confronté à des événements vécus, c'est toujours intéressant.

AAE Ensimag : Et l'Ensimag, qu'a-t-elle pensé de la création de cette nouvelle association ?

EC : L'Ecole a d'emblée fait preuve d'une neutralité bienveillante, même si elle cherchait à ménager tout le monde. Dans les premiers temps, elle a considéré que le noyau de fondateurs étaient des gens réglos. Nous avons toujours cultivé de bonnes relations, et celles-ci se sont organisées et intensifiées au fil des années. Le directeur de l'Ensimag est systématiquement invité aux Assemblées Générales de l'AAE. C'est une bonne occasion pour les

anciens élèves de connaître l'évolution de la formation apportée par l'Ecole et les grands projets en cours. Ensuite, l'Ecole s'est rendu compte que les dirigeants de l'AAE étaient avant tout des militants de l'Ensimag dont les actions pouvaient lui rendre service.

AAE Ensimag : Quel genre de service ?

EC : Eh bien, les taxes d'apprentissage, par exemple...

AAE Ensimag : Encore !

EC : Ecoutez, ce n'est pas moi qui le dis, c'est la direction de l'Ecole. Elle souhaite un accroissement permanent de ces taxes d'apprentissage pour avoir davantage de moyens et renouveler plus fréquemment les ordinateurs de l'Ecole. Je ne peux qu'être d'accord ! Il serait inconcevable que l'Ensimag offre à ses étudiants des machines déclassées pour faire leurs études ! Le mode de fonctionnement est simple : l'Etat taxe les entreprises mais les autorise à choisir le ou les destinataires de la taxe. C'est une façon de favoriser les formations dont les entreprises ont besoin, même si l'Etat peut toujours par-dessus moduler ses propres subventions si telle ou telle Ecole se trouve insuffisamment reconnue. C'est un peu comme pour les dons aux œuvres : l'Etat, en fait, subventionne fortement les œuvres humanitaires, par le biais des remises d'impôts, mais il se laisse un peu guider par la sélection que font les particuliers. On a beaucoup parlé de démocratie participative, ces temps-ci. Ce mode de fonctionnement en est une incarnation. Et, encore une fois, ce sont les Ecoles qui reçoivent cette taxe, et non l'INPG.

AAE Ensimag : Vous-même, vous en versez, des taxes d'apprentissage ?

EC : J'appartiens à une grande entreprise, ce qui est à la fois un avantage et un inconvénient. L'avantage, c'est que le montant de la taxe d'apprentissage est élevé, et qu'une fraction de cette taxe, même faible en pourcentage, correspond à un montant substantiel. L'inconvénient est que, pour obtenir une inflexion de la répartition, il faut s'adresser à la direction générale et il y a beaucoup de niveaux à franchir.

AAE Ensimag : On ne peut y parvenir que si on est directeur ?

EC : Non, pas du tout. Dès la fin des années 80, l'entreprise pour laquelle je travaille a augmenté de façon sensible sa taxe d'apprentissage à l'Ensimag, à la suite d'une action que j'ai menée avec mes collègues anciens élèves de l'Ensimag, et dans ce groupe il n'y avait aucun directeur. Quand les arguments sont bons, c'est-à-dire s'ils sont exacts et justes, ils finissent par porter. Plus généralement, on ne dira jamais assez que les Ecoles ont besoin des entreprises, et pas seulement pour leur aide financière. Les retours provenant des entreprises sur leurs attentes en matière de formation sont autant de points de repère à exploiter. Il ne s'agit pas de faire perdre aux Ecoles leur autonomie en matière de définition des programmes d'enseignement. Il s'agit uniquement de leur donner des idées.

AAE Ensimag : Par exemple ?

EC : Par exemple, quand j'étais étudiant, il y avait un module de formation sur la gestion des entreprises, au sens gestion comptable. C'était très bien, et c'est probablement une idée qui a été donnée à l'Ensimag par une source extérieure. En tout cas, cela ne ressemble pas à une idée d'universitaire. En revanche, je regrette qu'il n'y ait eu aucun module sur le processus de gestion de projet, couvrant les étapes d'analyse des risques, d'estimation des coûts de réalisation, d'anticipation des ressources nécessaires, de mesures de l'avancement, d'analyse des dérives, d'actions correctives, etc. Je sais qu'il y a eu beaucoup d'évolution dans ce domaine et c'est dans ce sens qu'il faut continuer. La formation que j'ai suivie à l'Ensimag était très orientée vers la recherche. On peut toujours se former au reste sur le tas, une fois qu'on a rejoint une entreprise, mais une formation sur le tas est tout de même meilleure quand on a acquis les bases à travers sa formation scolaire ou universitaire.

AAE Ensimag : Vous pensez que les universitaires ne pensent pas assez aux entreprises ?

EC : Encore une fois, je ne souhaite pas que persiste cette espèce de mur entre universitaires et entreprises. Il s'agit seulement de deux logiques différentes, et les deux groupes doivent se parler, et le faire régulièrement. Il y a des structures pour cela. Le conseil d'administration de l'Ensimag en est une, l'AAE Ensimag peut en être une autre, beaucoup plus vaste, puisqu'elle rassemble à la fois des chercheurs et des salariés, des enseignants et des chefs d'entreprises. Il suffit d'en tirer parti, afin de créer des lieux d'échange indépendamment des projets de partenariat qui existent entre les laboratoires et des entreprises.

AAE Ensimag : Et pour revenir à notre sujet initial, la concurrence entre l'AAE Ensimag et l'A-INPG, puisque c'est le nouveau nom de la Houille Blanche ?

EC : Il n'y a pas de mur sur ce plan-là ! Et je préfère parler d'émulation plutôt que de concurrence. Pendant des années, j'ai cotisé aux deux associations. Pour l'avenir, je suggère que l'A-INPG prenne modèle sur ce qu'est l'INPG par rapport aux Ecoles, et devienne une fédération d'associations d'anciens élèves. Elle garderait ainsi son objectif d'union forte, et les associations membres garderaient le leur qui est de défendre chacune leur diplôme et de s'organiser au service de leurs métiers.