

# OUVERTURE SOCIALE

*« L'aventure, c'est d'abord  
l'ouverture aux autres. »*

Anonyme

PARTIE

# OUVERTURE SOCIALE

Pourquoi parler d'ouverture sociale dans un groupe d'enseignement supérieur ? On l'oppose volontiers – et à tort bien sûr – à la méritocratie. L'ouverture sociale est une notion centrale parmi les valeurs du Groupe ESC Troyes. Elle symbolise le fait que les établissements d'enseignement sont partie prenante de la société dans laquelle ils évoluent. Nous ne nous considérons pas comme un lieu dédié au savoir et aveugle à son environnement. Nous pensons qu'il est de notre devoir, en tant que grande école française, de prendre en compte les dimensions sociales et sociétales de notre action. S'il existe un problème de reproduction des élites, nous sommes en première ligne pour le résoudre. Si l'ascenseur social est en panne, nous sommes bien placés pour le relancer.

Nous devons réfléchir plus encore à la manière de diversifier notre public. En insistant sur le fait que diversifier ne signifie pas affaiblir. Les voies d'excellence classiques sont inaccessibles ou méconnues d'une partie de la population. Nous nous devons d'aller chercher les meilleurs élèves de toutes les classes sociales. Cela demande une démarche active de notre part. Mais c'est le minimum que nous puissions faire. Et l'État doit être en mesure de nous accompagner dans cette démarche.

Notre vision de l'ouverture sociale ne s'arrête pas là. Si les grandes écoles ont vocation à former des cadres pour les

grandes entreprises, elles sont également implantées dans un territoire. Nous refusons la notion de campus autarcique éloigné du reste de la ville. Nous travaillons pour être partie prenante du tissu économique et social local. Si l'intérêt des échanges et des rencontres entre programmes, cursus et classes sociales est souvent dépeint comme évident pour le moins favorisé, c'est aussi le cas à l'inverse. Les étudiants de l'enseignement supérieur, au sein de nos écoles, seront amenés, un jour, à manager des équipes et à diriger des hommes et des profils très différents. Parce qu'on réussit aussi pour quelqu'un d'autre et pas que pour soi, vivre ses échanges pendant ses études est une garantie, ou au moins une clé de réussite dans l'apport intellectuel et culturel d'une formation pour une ouverture supplémentaire vers les autres. C'est une fibre qu'on l'on se doit de cultiver le plus tôt possible.

Une grande école a tout intérêt à se mettre au service des entreprises et des collectivités territoriales. Elle trouvera en elles des alliées importantes et fidèles. Une grande école doit être un lieu d'échange, de rencontre, d'innovation et de partage au sein d'un territoire. Les grandes écoles peuvent fédérer tous les acteurs locaux autour d'elles à travers un management par les valeurs humaines, où l'implication personnelle et la solidarité doivent être récompensées. C'est notre défi pour demain.

## 5

## NOS ACTIONS

Très impliqué dans l'ouverture sociale, au-delà du taux de 30 % de boursiers, le Groupe ESC Troyes a toujours œuvré pour la réussite de ses étudiants, même lorsque ceux-ci se retrouvent en grande précarité. À l'international, par exemple, l'école a toujours privilégié le multiculturalisme dans son développement : tous les continents sont représentés, évitant ainsi une focalisation sur des zones, donc des cultures et des modes de pensée spécifiques.

La dimension sociale du groupe s'est accrue en 2007, lors de son rapprochement avec le groupe ADPS. Cette opération a étendu nos activités en matière de formation socioprofessionnelle et nous a permis d'intégrer une École de la 2<sup>e</sup> Chance (voir encadré « Les Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance », page 89) présente sur différents sites (Troyes et Saint-Dizier).

### **La force de la diversité**

La consanguinité n'est pas l'apanage des grandes civilisations. C'est du mélange que naît l'évolution. Forts de ce principe, nous mettons en place une politique en direction de personnes d'horizons différents.

« *La variété, c'est de l'organisation ;  
l'uniformité, c'est du mécanisme.  
La variété, c'est la vie ;  
l'uniformité, c'est la mort. »*

Benjamin Constant

## Diversifier les publics

Nous ne voulons pas nous adresser uniquement à une portion congrue des jeunes français. Nous souhaitons mixer les jeunes de cursus, d'origines et de profils différents. Lors des jurys d'entretien, nous voyons passer des jeunes qui ont fait preuve de pugnacité, d'esprit d'à propos et de réussite lors de parcours en dehors des canons de l'excellence traditionnelle. Ces jeunes ont une force en eux. Nous voulons leur permettre de l'exprimer.

**Ne pas s'arrêter au pourcentage de boursiers.** Le Groupe ESC Troyes, comme beaucoup d'autres établissements, compte 30 % de boursiers. La belle affaire ! Devons-nous nous considérer comme des parangons de l'ouverture sociale pour autant ? L'ouverture sociale ne se mesure pas par un simple chiffre. Ce chiffre ne couvre qu'une partie de la réalité. De l'échelon 0 à l'échelon 6 (ces échelons déterminent le montant de la bourse perçue par les étudiants qui en bénéficient), les réalités sont bien différentes.

Limiter la mesure de l'ouverture sociale d'une école à un pourcentage de boursiers, c'est oublier de remettre en cause le système. Notre recrutement dépend avant tout des candidatures. Si une année, moins de 30 % de boursiers se présentent au concours, devons-nous arrêter de recruter sur critère académique et commencer à recruter sur critères sociaux ?

On s'étonne du peu de boursiers dans les écoles de commerce, mais une année dans une *business school* coûte en moyenne entre 7 000 et 8 000 euros contre environ

400 euros à l'université. Un boursier touche, au mieux, 4 697 euros par an (en 2012-2013, d'après le site officiel de l'Administration française). Vers quelle structure se tourne-t-il naturellement ?

Le Groupe ESC Troyes a mobilisé des partenaires privés afin qu'ils proposent des emplois rémunérés et adaptés aux horaires d'un étudiant du groupe. Nous aidons ainsi les étudiants en difficulté matérielle à trouver un complément financier pendant leurs études.

Mais il est urgent de se pencher plus largement sur ce sujet et de ne pas le réduire à un simple pourcentage. L'ouverture sociale, telle que nous la comprenons, n'a rien à voir avec le nombre d'élèves boursiers reçus dans l'école. Pour nous, il s'agit d'abord du principe de transversalité, verticale cette fois. L'objectif est de mettre en contact des étudiants de milieux très différents et de cursus scolaires variés.

Dans notre système actuel, les élèves de bac + 5 ne côtoient que des élèves de bac + 5. Cette dichotomie est une résultante de l'organisation générale en place dès le lycée. On sépare très souvent les lycées généraux – menant au bac + 3 et au bac + 5 – des lycées technologiques – menant au bac + 2 ou au bac + 3 – et des lycées professionnels – menant au CAP ou au bac.

Cette méconnaissance les uns des autres amène des incompréhensions et, parfois, mène à du mépris de classe dans le monde du travail. Le cadre ne respecte pas le travail de l'ouvrier et vice versa. Nous voulons inculquer à chacun de nos étudiants le respect des autres, quels que soient leur niveau ou leur filière d'étude.

## Les fondations, des solutions pour certains établissements

Les années 2000 ont vu exploser le nombre de fondations dans les établissements d'enseignement supérieur. Ces structures récoltent des dons d'entreprises ou d'anciens élèves et les attribuent ensuite à des projets de recherche ou principalement à des aides sociales.

Les diverses expériences sur le territoire montrent que lever des fonds sur la durée est une entreprise compliquée et chronophage. Les établissements rencontrant du succès sont souvent les plus anciens, qui ont une large base d' alumni\*, et ceux installés dans de grandes métropoles car ils ont beaucoup de proches partenaires privés.

Ce modèle de fondation a contribué à développer le financement privé des établissements d'enseignement supérieur, largement inspiré du système anglo-saxon, qui dispose d'une culture philanthropique forte. Mais s'il s'est développé, il a également exacerbé la concurrence entre établissements qui n'avaient pas historiquement ce type de pratique. Tous les établissements ne pourront bénéficier de ces effets financiers, en particulier les plus jeunes et les plus petits.

**Des admissions parallèles de qualité.** Nous sommes partis du principe qu'il fallait multiplier les entrées possibles dans nos cursus afin que chacun, quel que soit son parcours scolaire, ait une chance d'intégrer notre groupe.

On peut intégrer le programme INBA immédiatement après le baccalauréat, ou alors après une année validée en licence. Le programme EMVOL a des possibilités d'entrée au niveau baccalauréat, bac + 2 et bac + 3, tout comme l'école supérieure de design.

Nos cursus préparatoires aux concours paramédicaux et sociaux sont bien souvent ouverts à tout titulaire d'un baccalauréat. Notre programme grande école est accessible par un concours différent en fonction de son cursus précédent (classes préparatoires, admission sur titre, VAE ou étudiants internationaux).

Enfin, notre École de la 2<sup>e</sup> Chance, dont nous parlons ci-dessous, accueille des jeunes qui, de par leur parcours de vie, se retrouvent sans qualification ni diplôme. Notre groupe est ainsi le seul à comporter en son sein des étudiants de tout niveau académique.

Ces portes d'entrée sont autant de manières de s'adapter aux différents cursus scolaires. L'excellence ne naît pas d'une seule filière. Les parcours personnels ne sont pas toujours rationnels. Les choix d'orientation sont dictés par l'exemple familial, la pression sociale, les capacités financières et surtout, la proximité géographique.

Les classes préparatoires attirent bien sûr une partie des excellents élèves de chaque génération, mais pas seulement. On trouve des étudiants issus d'autres filières très bons sur le plan académique. Le Groupe ESC Troyes n'a pas vocation à former une élite parfois repliée sur elle-même. Il a vocation à faire émerger des futurs cadres ouverts, innovants et riches de leurs rencontres au cours de leur passage parmi nous.

Les anciens étudiants de l'école sont conscients de leur rôle social, respectueux des professions et des parcours et, grâce à ces qualités, capables d'encadrer des équipes hétérogènes de manière à tirer le meilleur de chacun.

**L'ouverture internationale.** Rencontrer de nouvelles cultures pendant son cursus scolaire est une chance que tous les étudiants devraient avoir. Nous accueillons, au sein du groupe, près de 300 étudiants étrangers chaque année, issus d'une quarantaine de pays. Il est primordial pour nous que tous les continents soient représentés à Troyes afin d'apporter des regards résolument différents sur nos pratiques.

3. Le terme alumni fait référence au réseau des diplômés d'une école ou d'une institution. C'est un terme d'origine latine, très répandu dans les milieux anglo-saxons, qui fait aussi école en France.

Grand témoin, Jean-Pierre Boisivon, ancien directeur général de l'ESSEC, et conseiller auprès de l'Institut de l'entreprise « Il faut diversifier notre élite. »

Jean-Pierre Boisivon, ancien directeur général de l'ESSEC, et conseiller auprès de l'Institut de l'entreprise, connaît bien les problématiques des écoles de management, pour être également conseiller auprès du président de la FNEGE.

**Le Groupe ESC Troyes a fait de l'ouverture sociale un de ses axes majeurs. Cette décision vous semble-t-elle pertinente ?**

Absolument, car elle répond à un besoin fondamental de la société française. En effet, il y a peu de sociétés où il existe une telle proximité entre la réussite scolaire et la réussite économique et sociale. Or, le système scolaire français est fermé, dans la mesure où les possibilités d'accès aux formations les plus prestigieuses sont de fait réservées aux jeunes issus des milieux intellectuellement ou socialement favorisés. Cette caractéristique de reproduction sociale est renforcée par la dualité du système écoles-universités et elle ne s'atténue pas avec le temps. Toutes les études tendent à mettre en évidence que le système est victime d'une véritable entropie.

**En quoi la diversité est-elle un facteur essentiel aujourd'hui ?**

Notre modèle était bien adapté à l'industrie taylorienne dont l'efficacité reposait sur une élite restreinte qui organisait scientifiquement le travail de personnels peu qualifiés. Les industries du XXI<sup>e</sup> siècle exigent que la diffusion des connaissances soit assurée très largement parmi la population. Nous devons donc accroître notre élite et la diversifier. Ce n'est pas ce que fait notre système, ou en tout cas insuffisamment.

**Le Groupe ESC Troyes est aussi caractérisé par son ancrage régional et ses liens forts avec le tissu socio-économique local : une donnée importante à vos yeux ?**

Le Groupe ESC Troyes offre à sa région des possibilités de poursuite d'études importantes après le baccalauréat. Dans

le programme grande école, 50 % des étudiants viennent d'Île-de-France, de Champagne-Ardenne ou d'Alsace. Ce chiffre monte à 75 % dans le programme INBA. Le phénomène est le même à la sortie. Les étudiants du groupe forment le vivier de cadres dans lequel viennent piocher les entreprises locales. Les PME, moteurs de notre économie, attirent également des diplômés de grandes écoles. Il est donc primordial que l'école et les entreprises soient en lien étroit. Les établissements d'enseignement supérieur doivent offrir au secteur économique local un point d'appui en matière d'innovation. C'est ce qui se passe ici.

## Intégrer une École de la 2<sup>e</sup> Chance

En 2007, lors du rapprochement du Groupe ESC Troyes et du Groupe ADPS, la réalité des 150 000 décrocheurs issus du système scolaire chaque année est devenue concrète pour nous. Nous la touchions du doigt à travers l'École de la 2<sup>e</sup> Chance (ou E2C), présente au sein du groupe ADPS. Nous avons vu là une occasion de créer une nouvelle passerelle. Pourquoi ces structures-là sont-elles trop souvent adossées à des établissements de niveau CAP ou baccalauréat professionnel ? Nous avons décidé de créer un pont entre des niveaux master et ces personnes en rupture avec l'école.

### Les Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance

Les Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance forment 11 454 stagiaires dans 41 départements français. Elles s'adressent aux jeunes de 16 à 25 ans sortis depuis plus d'un an du système scolaire sans qualification (environ 150 000 par an). L'objectif est clairement l'accès à l'emploi. Les jeunes alternent stage en entreprise et cours au sein de l'école. Le but est autant de redonner les bases théoriques essentielles aux stagiaires que de les mettre rapidement face à la réalité du travail en les confrontant à un poste dans une entreprise partenaire.

Créées en 1995 par Édith Cresson, ces écoles se voulaient un « dispositif innovant », selon l'expression de leur créatrice.

Le pari est réussi. Les E2C offrent un cadre humain à des personnes en situation difficile et en rupture totale avec l'école. Participer à cette aventure donne un sens à notre mission d'enseignement.

**Fonctionnement de la structure.** L'E2C n'est pas une école classique. Elle ne fonctionne pas avec des promotions fixes sur une durée déterminée. Chaque stagiaire est présent pour une durée moyenne de six mois renouvelable, mais tous ne commencent pas au même moment et étalent ce temps de formation sur la longueur, parallèlement à leur recherche d'emploi. Le travail des encadrants est donc un défi quotidien. Ils ont en face d'eux un groupe de personnes qui ne se connaissent pas et qui ont toutes des attentes et des projets professionnels différents. Certains doivent réapprendre des notions de vie aussi élémentaires que la ponctualité par exemple. D'autres s'entraînent à la rédaction de leur CV. Les plus avancés s'essaient à l'exercice de l'entretien d'embauche.

Il s'agit d'un processus délicat car très humain. Il faut pousser sans brusquer. Nous organisons beaucoup de sorties culturelles, de visites d'entreprises, de rencontres avec des professionnels... Ces jeunes sont sortis du système scolaire en CAP pour la plupart, suite à une orientation par défaut. Il faut donc redéfinir un projet avec eux, trouver le secteur qui leur convient.

**Construire des passerelles à petits pas.** Intégrer les stagiaires au reste du groupe doit se faire de manière réfléchie et posée. Pour certains d'entre eux, pouvoir mettre la mention « Groupe ESC Troyes » sur leur CV représente déjà beaucoup. Il s'agit d'un symbole fort, même si cela ne concerne que quelques profils.

Les liens avec les autres étudiants s'effectuent sur des terrains neutres. Neutres, dans le sens où il n'existe pas de décalage, de hiérarchie présupposée entre les uns et les autres. Il s'agit de valoriser chacun. Le sport et les

arts sont d'excellents supports. Le Téléthon, par exemple, permet de rassembler plusieurs initiatives des différentes composantes du groupe. Les étudiants et les stagiaires se mobilisent, tous programmes confondus, pour mettre sur pied des animations dans le cadre de ce Téléthon. Il s'agit d'une bonne occasion pour se rencontrer en dehors du cadre scolaire.

Récemment, les étudiants de notre école supérieure de design ont travaillé avec les élèves de l'E2C autour d'un projet de design espace afin de valoriser les différents lieux d'apprentissage de l'école. Les jeunes de l'E2C ont donc été amenés à mettre au point un cahier des charges et à le présenter à un groupe d'étudiants en design afin d'exprimer un projet, des besoins et des idées à mettre en place. Ce sont des projets qui peuvent sembler anecdotiques, mais qui engendrent des retours positifs très importants pour ces jeunes qui ont pratiquement le même âge, mais des parcours de vie différents. Une expérience et une mixité favorisent la curiosité, l'ouverture et l'envie d'apprendre.

### Des projets socioculturels

L'E2C propose à ces stagiaires de mener à bien des projets. Nos stagiaires ont récemment remporté le concours EDF organisé avec sa fondation Diversiterre et ouvert à toutes les E2C de France. Il s'agissait de réaliser un film sur le thème de l'énergie. Nos stagiaires ont mis au point un film très réussi en *stop motion* avec des personnages et des décors en papier. À la clef, un week-end aux Jeux olympiques avec une rencontre avec Alain Bernard. Nos stagiaires ont eu cette chance. Certains d'entre eux ont préféré décliner l'invitation au profit d'une opportunité de travail.

**Projet « ouverture et diversité ».** Nous avons lancé un projet « ouverture et diversité » afin de cadrer notre travail de mise en relation de nos étudiants avec les stagiaires de

l'E2C. La première étape, dont nous venons de parler, est celle de la prise de contact. Il s'agit de briser la glace.

La seconde étape est une phase de consolidation des acquis. Nous essaierons d'aller plus loin dans le type de projets en commun. On pourra commencer à faire travailler les étudiants ensemble, sur des problématiques de recherche d'emploi par exemple.

Nous visons une intégration complète des projets communs à notre démarche pédagogique. À terme, nous voulons aider un jeune de l'E2C désireux de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, et lui faire profiter de la technopole au même titre que les autres étudiants du groupe.

## Un groupe au service de son territoire

Un établissement d'enseignement supérieur est un acteur local économique important pour une agglomération, un département, voire une région. Il draine des étudiants et du personnel qui doivent s'intégrer socialement. Il forme aussi des jeunes à des métiers dont le territoire a besoin. Il doit donc être acteur de son environnement.

## Liens avec les entreprises

Une école doit être en prise avec l'environnement économique local. Cette proximité permet de rendre un meilleur service aux étudiants. D'une part, parce qu'on peut mieux identifier les secteurs porteurs et les besoins du bassin d'emploi. Les formations permettent donc d'accéder à un métier. D'autre part, en les confrontant rapidement à la réalité du monde du travail.

### **Confronter les étudiants aux demandes des entreprises.**

Lors de leur scolarité, les étudiants du groupe, tous cursus confondus, sont conduits à mener des projets proposés par des entreprises locales. Ces missions leur permettent d'acquérir de l'expérience.

Nous sommes là encore dans notre approche d'apprentissage par l'action. Notre pédagogie est une pédagogie de

l'autonomie et de la responsabilisation. Dans ce cadre, les sociétés proches de l'agglomération troyenne sont pour nous des partenaires de qualité engagés sur la durée.

Les missions sont également l'occasion pour les entreprises d'avoir une vision extérieure et rafraîchissante sur une problématique. Beaucoup de PME aubois ont découvert l'intérêt d'une approche design de leur produit ou de leur lieu de travail grâce aux projets des étudiants de notre école. Pourtant, le scepticisme était grand à nos débuts. Aujourd'hui, nos étudiants travaillent sur des projets tels que l'imagination d'un nouveau design pour les gobelets en plastique ou l'aménagement interne d'une société amenée à faire visiter ses locaux à ses clients.

### Un meilleur design pour fidéliser des salariés

Sotralinox, une entreprise sidérurgique locale, est venue nous trouver avec un problème très concret. Elle voulait fidéliser ses salariés. Jusqu'à présent, elle servait surtout de tremplin pour des jeunes qui partaient relativement rapidement après l'avoir intégrée. Ils ont donc demandé à des étudiants en école de design de repenser les espaces intérieurs de l'entreprise – salle de repos ou de restauration –, afin d'améliorer la qualité de vie à l'intérieur de la société. Les responsables ont été très surpris de la démarche de nos étudiants. Ils sont allés à la rencontre de tout le monde au sein de l'entreprise afin de définir les besoins et les usages de tous. Dans des entreprises très verticalisées, une approche design peut amener une nouvelle manière de voir les relations : on s'affranchit un peu de la hiérarchie pour aller vers plus d'humain.

**Formation socioprofessionnelle.** Le Groupe ESC Troyes est très impliqué dans les processus de retour à l'emploi. Afin d'aider au mieux les 7 500 personnes que nous accompagnons, nous avons des sites d'implantation dans toute la région. Nos prestations varient d'un rendez-vous d'une heure tous les quinze jours pour aider à la rédaction du CV



ou des lettres de motivation, à des formations à plein temps de plusieurs mois.

Ces personnes, qui nous sont généralement envoyées par nos prescripteurs (par exemple le conseil régional de Champagne-Ardenne ou Pôle emploi dans le cadre d'appels d'offres), n'ont pas encore de projet bien défini. Notre but est alors de définir un débouché crédible en fonction de leurs envies, de leurs compétences et du contexte économique.

Ces derniers temps, le groupe s'est particulièrement intéressé à une population dont l'accès à l'emploi est très compliqué : les personnes en situation de handicap. Nous travaillons avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées afin de permettre l'accès à l'emploi de cette catégorie de la population.

Le travail est le même que pour les valides mais avec des contraintes supplémentaires. Il s'agit toujours de trouver le bon projet en tenant compte de trois facteurs. Qu'est-ce que la personne veut faire ? Qu'est-ce qu'elle peut faire ? Quel est l'état du marché local ?

Nous essayons également de sensibiliser nos partenaires privés à cette thématique et nous les incitons à favoriser l'embauche des personnes en situation de handicap.

**Conseil.** À travers son activité transversale, le groupe est amené à nouer des contacts et à acquérir des compétences dans le milieu de l'entreprise. Via la technopole et la présidence du réseau Retis (Réseau national des technopoles, incubateurs, centres européens d'entreprise et d'innovation, et pôles de compétitivité), nous avons accompagné de nombreuses créations d'entreprises.

Nous sommes en relation avec beaucoup de professionnels par le biais de la taxe d'apprentissage, des maîtres de stage et des missions qu'ils nous confient. Enfin, nos enseignants-chercheurs et nos professeurs issus du monde de l'entreprise sont tous en lien avec le secteur économique.

Nous mettons cette expertise au service des entreprises de la région à travers des activités de conseil, d'audit, ou la

mise en œuvre de projets pour les sociétés locales. Notre transversalité et notre diversité conjuguées nous rendent crédibles dans le rôle d'expert. Nous sommes capables de mobiliser un réseau complet et des compétences uniques au service de nos partenaires.

Ainsi, nous avons développé au sein de la technopole une plateforme collaborative permettant aux différents acteurs d'interagir aisément. Il s'agit de la matérialisation d'un savoir-faire acquis grâce à nos actions.

Notre plateforme a été remarquée et devrait être diffusée, dans un cadre bien plus large que celui de la technopole auboise, auprès d'autres acteurs territoriaux. Il s'agit pour nous d'une reconnaissance de la valeur de nos efforts. Mais c'est aussi cohérent avec notre volonté de diffuser dans le reste de la société nos recettes et nos expériences réussies.

## Engagement social

Nous estimons que chaque acteur local doit prendre sa part de responsabilité dans l'action sociale. C'est pourquoi nous nous engageons dans des initiatives concrètes. Nous souhaitons que notre groupe participe à la réduction des inégalités.

### L'exemple de l'université de Manitoba au Canada

Résumer l'ouverture sociale d'une grande école de management à son taux de boursiers ou au pourcentage de ses étudiants issus d'admission parallèle nous semble peut-être un peu trop restrictif par rapport aux nombreuses initiatives mises en œuvre depuis plusieurs années. En effet, l'ouverture sociale a connu un fort développement dans les consciences collectives à travers différentes initiatives. Les exemples d'HEC, qui offre toute la scolarité à ses étudiants boursiers quel que soit le montant de l'aide perçue, ou encore de Harvard, qui participe activement depuis sa création à l'accompagnement financier de ses étudiants (172 millions de dollars versés à plus de 60 % de ses étudiants en cycle *undergraduate*), sont ainsi révélateurs. Cependant, l'ouverture sociale ne se limite pas à

l'aspect financier, mais également à l'intégration des communautés impliquées autour des institutions.

Parmi ses différentes disciplines et ses différents domaines d'études, l'université de Manitoba met notamment l'accent sur l'intégration et la formation des peuples dits autochtones. Les *natives*, Inuits, Métis ou *aboriginal population* sont ainsi soutenus et accompagnés pour faire de Winnipeg le centre national d'excellence d'études sur la formation autochtone. À noter, par exemple, un accompagnement particulier des élèves aux niveaux *middle* et *high-school* (collèges et lycées) pour les encourager à poursuivre leurs études à l'université, en collaboration avec des associations locales, des communautés *natives*, le gouvernement de la province du Manitoba, les écoles, collèges et lycées. Ces initiatives contribuent à la mixité des cultures, des populations, à une meilleure communication et à un projet global favorisant le mieux « vivre-ensemble », dans le cadre d'une conscience sociétale globale.

**Soutien scolaire.** Le Groupe ESC Troyes dispose d'une offre de soutien scolaire et d'accompagnement académique, mais il est particulièrement intéressant de souligner les initiatives des étudiants de l'école qui ont monté une association d'aide aux devoirs bénévole. Cette association existe depuis plusieurs années et propose une aide par des étudiants en école de commerce à des jeunes en difficulté scolaire. L'association s'adapte aux besoins de ces jeunes qui viennent les voir. Elle est implantée dans un quartier dit sensible de la ville. Elle permet à ces jeunes de profiter du savoir-faire académique d'étudiants qui se trouvent dans le supérieur.

**Les Cordées de la réussite.** Lorsqu'en 2008 l'opération « Cordées de la réussite » est lancée, nous nous sommes immédiatement engagés dans l'aventure. Une initiative comme celle-ci, simple, gratuite et utile, doit être soutenue et développée.

Le Groupe ESC Troyes s'est investi dans cette dynamique, qui, certes, n'est pas uniquement portée par notre institution, mais qui montre combien les grandes écoles françaises

peuvent s'impliquer dans des projets de fond pour aider et accompagner des jeunes à la fois pendant et après leur scolarité. C'est un bel exemple de complémentarité et d'entraide collective, par ailleurs souligné par Yazid Sabeg, alors commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, lors de sa visite à Troyes. Nous pouvons être fiers de cette réussite. Envoyer des jeunes de grande école aider un lycéen de quartier sensible à mieux comprendre l'univers de l'enseignement supérieur, cela cadre complètement avec notre vision des choses.

D'un côté, un jeune qui n'a pas forcément de repères familiaux sur le sujet des études supérieures, est amené à rencontrer un étudiant en grande école et à profiter de sa connaissance du milieu académique. D'un autre côté, un étudiant s'ouvre auprès d'autres jeunes. Humainement, c'est très fort. Les deux jeunes en tirent autant de bénéfices partagés. Les deux jeunes sont amenés à se côtoyer, à faire des sorties ensemble. La relation qui se tisse va bien au-delà de la simple relation de tutorat. Il s'agit d'une rencontre.

### Focus sur le programme SIFE

Le mouvement SIFE (pour Student In Free Entreprises) est un programme d'entrepreneuriat social né aux États-Unis et arrivé en France au début des années 2000. Le Groupe ESC Troyes s'est rallié au mouvement en 2011, grâce au travail d'un de nos enseignants-chercheurs.

Tous les programmes SIFE français sont en compétition pour développer (ou faire fructifier) pendant l'année scolaire un *business* rentable et utile socialement. Chaque projet est présenté à un jury en juin, et le meilleur part représenter la France au concours international.

Au sein du groupe, les étudiants peuvent se lancer dans l'aventure via leur cours en entrepreneuriat social ou bien dans le cadre de leur vie associative. Chaque année, la promotion d'étudiants étrangers accueillie dans le cadre du programme INBA s'engage dans SIFE. Il est très émouvant de voir des jeunes de tous les continents mener un projet social en France

et repartir avec une seule idée en tête : faire la même chose chez eux.

Deux projets ont déjà été lancés autour de la vente de produits biologiques et de l'isolement social des seniors. SIFE se conçoit dans la transmission et s'inscrit dans la durée et l'équilibre économique et sociétal des initiatives.

## 6

## NOS 7 PROPOSITIONS

L'ouverture sociale ne se limite bien sûr pas à la simple proportion de boursiers présents dans un établissement, même si la donnée est importante. C'est à partir des initiatives individuelles, des petites expérimentations, des projets menés vers plus de diversité, d'accompagnement et d'ouverture que nous pouvons tendre, petit à petit, à notre échelle, vers plus de justice sociale.

### Un enseignement pour tous les publics

La scolarité est le premier lieu de l'inégalité. Malgré nos efforts, les faits sont têtus. Toutes les filières ne sont pas ouvertes à tous. Voici quelques indications pour atténuer ces inégalités.

#### 1. Considérer l'ouverture sociale comme un moteur et non comme une contrainte

Les actions, en permettant une plus grande mixité sociale, doivent être valorisées et formalisées. « Les Cordées de la réussite » ou l'intégration des Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance dans les grandes écoles peuvent être généralisées. Développer les actions communes de mixité sociale ne peut qu'être positif pour la société. Toutes les parties prenantes sont dynamisées quand elles sont confrontées à l'autre, à la différence. L'émulation provoquée par ces rencontres stimule la reconnaissance de la valeur de l'autre et la valorisation de chacun.

Si des conflits existent de manière caricaturale dans la société entre des corps professionnels ou des corps sociaux, c'est que ces personnes ne se connaissent pas. Elles ne se sont jamais côtoyées. C'est une erreur : pour intégrer l'importance des autres, il faut faire l'expérience de leur importance et ce, le plus tôt possible. L'ouverture sociale est une richesse, préservons-la.

## 2. S'ouvrir à la prise en compte du handicap

Quand on a la chance de voyager à l'étranger, on se rend compte que le handicap est une double sanction en France. Non seulement l'espace public n'est pas adapté à tous – trottoirs étroits, bâtiments sans ascenseur, toilettes inadaptées, autant d'obstacles parfois insurmontables –, mais en outre, malgré les discours bienveillants, beaucoup de lieux d'enseignement ne sont pas accessibles à tous. Il s'agit pourtant du premier pas vers l'intégration. La plupart des campus américains sont, par exemple, extrêmement bien adaptés aux personnes à mobilité réduite.

Mais au-delà des bâtiments, une nouvelle étape peut être franchie. Les nouvelles technologies et les modules de *e-learning* permettent de mettre le savoir à la disposition du plus grand nombre, au mépris des contraintes physiques. Les fameux MOOC (*Massive Open Online Course*), ces cours en ligne et ressources éducatives accessibles gratuitement sur Internet sont aussi une voie qui reste à explorer pour faciliter l'intégration des personnes handicapées dans la formation et l'enseignement supérieur.

## Des établissements inscrits dans un territoire

Les établissements d'enseignement supérieur jouissent d'une image souvent excellente et sont donc en position idéale pour fédérer des acteurs locaux.

## 3. Favoriser les liens avec les milieux sociaux, économiques et culturels

Les étudiants doivent s'immerger pendant leurs études dans le tissu socio-économique local. Entreprises et établissements d'enseignement supérieur peuvent et doivent s'apporter des bénéfices mutuels. Ces liens existent parfois de manière fragile à travers les junior entreprises, l'alternance ou les stages. Il faut continuer dans cette direction sans obligatoirement se limiter au milieu économique.

Pourquoi ne pas favoriser davantage les stages en milieu non lucratif ? Nous allons demander à nos étudiants du programme grande école d'effectuer un mois de stage dans des structures comme des ONG ou des organismes de service public. Cette démarche n'est pas nouvelle en soi dans notre milieu, puisque l'ESC La Rochelle, via son programme Humacité, a déjà mis en place ce type de stage, mais il nécessite d'être clairement généralisé et étendu au même titre que les stages en entreprise ou les cursus à l'international. Le débouché des managers de demain ne sera pas forcément dans une grande multinationale ou une PME. Les ONG, les associations prennent de plus en plus de place dans la société et dans l'économie, sans compter l'apport personnel et professionnel pour les étudiants.

## 4. Réaliser des partenariats entre enseignement supérieur et enseignement secondaire

Les élèves, quel que soit leur niveau d'études, méconnaissent bien souvent les possibilités qui s'offrent à eux dans le futur. L'enseignement supérieur doit mieux se faire connaître auprès des établissements de l'enseignement secondaire. Il faut organiser des visites d'établissements afin de provoquer des rencontres plus ou moins formelles.

Le but serait d'offrir à l'ensemble des jeunes une connaissance personnelle des contenus et de l'environnement dans lequel pourrait se dérouler leurs futures études. C'est un engagement facile à prendre et une proposition abordable

financièrement. Ses bénéfices seraient loin d'être négligeables.

Une rencontre qui permettrait de s'attaquer enfin au problème de l'orientation. Collégiens et lycéens sont dans l'embarras quand vient le choix de l'orientation. Ils sont dépendants de trop de points de vue extérieurs : les professeurs, les conseillers d'orientation, les parents, les amis, etc. Faute d'appréhender l'intégralité du problème, ils ne sont pas maîtres de leur choix et une réelle démotivation s'ensuit dans leurs études.

Cette initiative ouvrirait les horizons de ces adolescents. Ils seraient en contact direct avec des filières dont ils n'auraient peut-être jamais entendu parler sans cela, ou vaguement, sur une feuille de papier résumant les si nombreuses voies qui s'offrent à eux.

## **Faciliter l'engagement et les initiatives individuelles**

Les institutions ne peuvent pas tout. Les plus belles rencontres sont celles qui ont lieu entre deux personnalités, deux caractères. Les établissements peuvent provoquer ces rencontres en favorisant et en valorisant l'engagement individuel. La vie associative est encore insuffisamment mise en avant dans la formation des étudiants. Il est impératif de poursuivre et développer les initiatives existantes telles que SIFE ou « les Cordées de la réussite ».

## **5. Utiliser les étudiants étrangers dans les collèges et les lycées**

Nous avons proposé aux lycées troyens de recevoir en fin de journée des étudiants étrangers présents chez nous afin de parler, dans leur langue d'origine, aux adolescents. Car le niveau en langues étrangères reste perfectible : il leur manque notamment de la pratique orale sans contrainte. Or, une discussion directe avec un jeune de 20 ans sur sa vie quotidienne déclenche l'enthousiasme des élèves.

Là encore, cette proposition est simple, peu coûteuse et offre une richesse humaine inestimable aux participants. Cela demande certes de s'organiser, de prévoir une séance en fin d'après-midi mais le gain vaut l'effort demandé. De plus, ces rencontres pourraient donner naissance à des partenariats étroits entre élèves et étudiants sur des projets annexes.

## **6. Développer un « Erasmus » des professeurs**

Erasmus est l'un des projets européens les plus cohérents et les plus utiles. Il permet à des jeunes de vivre une année entière immergés dans une autre culture et les retours ont toujours tous été positifs. À tel point qu'il est passé dans le langage courant pour désigner les échanges d'étudiants dans sa globalité (alors qu'Erasmus se limite *de facto* à l'Union européenne).

Il existe déjà la possibilité de l'étendre aux professeurs. Toutefois, nous pourrions imaginer de le développer sur une durée plus longue (il est aujourd'hui limité à six semaines), de le systématiser dans les carrières des enseignants, et surtout d'étendre son application à des pays non membres de l'Union européenne. L'idée serait que tous les enseignants de l'Éducation nationale et du supérieur passent dans les premières années de leur carrière un an à l'étranger. La manière d'enseigner varie largement d'un pays à l'autre. Se confronter à un autre système d'enseignement serait éminemment positif pour nos professeurs et instituteurs. Tous les deux ans, la refonte de la formation des enseignants et de notre système scolaire est en haut de l'agenda politique et médiatique. Mais si cette refonte doit avoir lieu un jour, elle se fera par la base. Elle devrait être effectuée par les personnes qui côtoient tous les jours les élèves. Elle se ferait parce que ce seraient les professeurs eux-mêmes qui seraient convaincus de son bien-fondé, parce qu'ils auraient confronté leurs méthodes à celles de leurs voisins. Ils auraient su en garder le meilleur et prendraient plus facilement conscience des dysfonctionnements actuels.

Arrêtons de toujours vouloir imposer par le haut. Notre société souffre du manque de responsabilisation des acteurs de terrain. Le but d'une hiérarchie n'est pas d'imposer à ses

subalternes un protocole précis de réactions en fonction de toutes les situations possibles et imaginables. Son rôle devrait plutôt être de mettre l'acteur de terrain dans de bonnes conditions pour faire des choix éclairés. L'Erasmus des professeurs serait cela : remettre les enseignants au cœur de la pédagogie.

## **7. Réunir des acteurs différents pour construire ensemble**

Pour faire dialoguer des structures ou institutions différentes, il faut nécessairement une impulsion que nous pouvons donner. Nous proposons ainsi de prévoir et de mettre en œuvre de manière régulière, en fonction d'un rythme à trouver ensemble, des tables rondes réunissant les grandes écoles et les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, avec les structures de développement économique et les structures de réussite sociale. Ce mélange enseignement-innovation-social est celui qui nous permettra d'imaginer et de bâtir ensemble le monde de demain. Cette grande conférence pourrait se tenir tous les ans ou tous les deux ans et contribuer, ainsi, à développer des idées nouvelles en associant des personnes de sensibilités différentes pouvant profiter des savoirs et des connaissances des uns et des autres.