

Francis Bécard

LE GROUPE ESC TROYES

ET LE DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

Francis Bécard

LE GROUPE ESC TROYES ET LE DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

RÉCIT D'UNE EXPÉRIENCE



DONT UN ENTRETIEN INÉDIT AVEC EMMANUEL DAVIDENKOFF,
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION DE « L'ÉTUDIANT »

SOMMAIRE

Préface de Bernard Ramanantsoa	7
Avant-propos de François Baroin	9
Introduction.....	13
Partie 1. Entrepreneuriat	17
1. Nos actions.....	21
Développer l'innovation.....	22
Accompagner l'entrepreneuriat.....	29
2. Nos 13 propositions.....	41
Changer le paradigme pédagogique.....	41
Faciliter le passage de la recherche vers l'entrepreneuriat.....	48
Partie 2. Transversalité.....	51
3. Nos actions.....	55
Des passerelles entre les formations.....	55
Un état d'esprit qui irrigue le groupe dans son ensemble	63
4. Nos 10 propositions.....	71
Favoriser l'interdisciplinarité.....	71
Multiplier les filières d'élites.....	75
Ouvrir les partenariats entre institutions.....	76

Partie 3. Ouverture sociale.....	79
5. Nos actions.....	83
La force de la diversité	83
Un groupe au service de son territoire	92
6. Nos 7 propositions.....	99
Un enseignement pour tous les publics.....	99
Des établissements inscrits dans un territoire.....	100
Faciliter l'engagement et les initiatives individuelles.....	102
Entretien avec Emmanuel Davidenkoff, directeur de la rédaction de l'Étudiant.....	105
Postface d'Éric Lombard	123
Remerciements	125

NOTE AU LECTEUR

Le but de cet ouvrage est d'expliquer et de montrer comment le Groupe ESC Troyes s'est développé, dans un contexte difficile en étant la plus jeune des écoles supérieures de commerce (ESC), en explorant des voies pouvant apparaître comme nouvelles ou différenciantes.

Il n'a pas la prétention d'être un recueil exhaustif de solutions miracles applicables à tous les acteurs de l'enseignement supérieur, mais simplement de proposer humblement des actions et des innovations pouvant concourir à apporter des idées nouvelles autour de trois thèmes principaux : l'entrepreneuriat et l'innovation, la transversalité et l'ouverture sociale.

PRÉFACE

ESC TROYES : qu'elle est belle votre histoire !

Belle l'histoire que celle de l'ESC Troyes, parce qu'elle porte deux grandes leçons d'optimisme.

D'abord, la démonstration qu'une stratégie de différenciation est possible pour une institution de l'Enseignement supérieur. Pas facile certes, dans un univers où les accréditations, les *rankings* et l'appétence pour le mimétisme ont tendance à uniformiser les stratégies ; pas facile, mais possible. La preuve : l'ESC Troyes y arrive, méthodiquement, subtilement. Elle peut aujourd'hui revendiquer, avec brio, sa différence, tout en ayant su préserver les fondamentaux qui lui valent aujourd'hui d'être reconnue et saluée dans un univers pourtant avare de compliments.

Ensuite, parce que cette histoire révèle comment la vision d'un homme, celle de Francis Bécard, l'appui d'une gouvernance stable et la mobilisation d'une équipe permettent de déplacer des montagnes et j'ai envie de dire « suffisent » à faire évoluer une « industrie », un système. Bel exemple de leadership !

Demain ? L'ESC Troyes peut sereinement rêver à de nouvelles aventures. Quand on lit son histoire, quand on en savoure l'épaisseur, on sent bien qu'au-delà d'une vision, cette Ecole (avec un grand E) possède une identité porteuse et non figée : c'est le ferment des grandes réussites !

Bernard Ramanantsoa
Directeur général d'HEC Paris

AVANT-PROPOS

Une agglomération comme celle de Troyes a besoin de s'appuyer sur des écoles dynamiques, innovantes et attractives, pour construire durablement son développement dans un environnement économique en mutation. Avec 1 700 étudiants aujourd'hui contre 150 à ses débuts, le Groupe ESC Troyes a gagné son pari.

Il est devenu l'une des locomotives du pôle troyen d'enseignement supérieur. L'établissement a formé 3 800 diplômés en 20 ans d'existence. Nombre de ces jeunes diplômés irriguent notre économie en mettant leurs talents au service des entreprises ou en créant leurs propres activités.

Voir aujourd'hui l'ESC Troyes figurer parmi l'élite des grandes écoles françaises est une grande fierté. C'est le résultat d'un travail au long cours, mené avec conviction sous l'autorité de Francis Bécard, directeur général du Groupe ESC Troyes depuis son arrivée en 1997, pour une école créée par la chambre de commerce et d'industrie de Troyes et de l'Aube. Un investissement soutenu et encouragé par les collectivités, à l'instar du Grand Troyes et de la Ville de Troyes, avec cette exigence de promouvoir la coopération entre milieux professionnels et établissements d'enseignement supérieur, afin de renforcer l'adéquation entre offre de formations et tissu économique.

Cette nouvelle contribution, à laquelle je m'associe naturellement avec enthousiasme, met en relief le chemin parcouru par l'établissement et valorise la qualité de sa formation, axée notamment sur l'innovation et l'entrepreneuriat.

Elle démontre, s'il en était encore besoin, la volonté de notre jeune mais déjà grande école, d'aller de l'avant, en partageant ses expérimentations.

François Baroin
maire de Troyes et président du Grand Troyes

« Dans le domaine de l'enseignement supérieur, les efforts consentis par la CCI, aux côtés des collectivités, ont porté leurs fruits, puisque nous accueillons plus de 10 000 étudiants dès la rentrée 2012 sur notre territoire, dont de nombreux étudiants étrangers, générant une filière économique à part entière, aux retombées importantes. »

Dominique Lemelle
président de la chambre de commerce
et d'industrie de Troyes et de l'Aube

« Le conseil régional contribue au développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de son territoire et il accompagne les étudiants dans leur cursus de formation. Il soutient les ambitions du Groupe ESC Troyes qui constitue un acteur majeur du site universitaire troyen et favorise son rayonnement et son attractivité. »

Jean-Paul Bachy
président du conseil régional
de Champagne-Ardenne

« Le conseil général de l'Aube offre aux jeunes la possibilité de faire des études de grande qualité dans le département et permet aussi d'apporter une valeur ajoutée aux entreprises locales qui décident de les employer. C'est essentiel pour l'avenir du département. Notre investissement permet aujourd'hui d'accompagner le Groupe ESC Troyes dans sa croissance et son dynamisme. »

Philippe Adnot
sénateur, président du conseil général de l'Aube

INTRODUCTION

Pourquoi ce livre ?

L'enseignement supérieur ne doit jamais cesser de se réinventer. Il doit anticiper les grandes évolutions à venir en matière sociétale, économique et managériale. Par les fonctions que nous exerçons, il est de notre devoir de nous intéresser à la société qui nous entoure. Nous devons assumer notre part de responsabilité dans l'évolution du monde. L'éducation est au cœur des solutions pour notre futur. Nous sommes dans une position d'acteurs de la société. Nous pouvons impulser des changements, faire évoluer des comportements, lever des barrières.

Depuis plus de quinze ans, le Groupe ESC Troyes s'est lancé dans une politique de développement par l'expérimentation et l'innovation. Sinon, comment expliquer qu'une école fondée en 1992 – la dernière-née des grandes écoles – dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où toutes les ESC sont situées dans ou à proximité immédiate de métropoles ou de grandes villes balnéaires ou touristiques, aurait pu survivre et se développer ?

Le Groupe ESC Troyes n'a pas vocation à influencer drastiquement l'enseignement supérieur français ni à imposer son modèle. Il a su, par petites touches innovantes, accentuer la construction d'un groupe qui lui a permis de survivre à sa création et de développer un modèle qui répond à certaines carences importantes de notre système de formation, puisqu'elles touchent aussi bien à la pédagogie qu'à l'ouverture sociale.

Il est difficile, dans le monde économique actuel, de créer une start-up. Et créer une start-up dans l'enseignement supérieur est encore plus complexe. Et pourtant, des visionnaires et des pionniers ont cru, en dépit des nombreuses difficultés, à la création de l'ESC Troyes en 1992, benjamine des écoles supérieures de commerce en France. C'est cette vision pionnière qui nous anime aujourd'hui à travers cet ouvrage.

Le Groupe ESC Troyes a la chance d'être implanté dans un territoire soudé et uni. Les collectivités territoriales sont solidaires, dynamiques et ont parfaitement compris l'enjeu du développement de l'enseignement supérieur pour un territoire. Elles n'ont pas hésité à nous accompagner dans ces transformations et se sont montrées de réels relais dans nos actions. Ce soutien fort dont l'école a bénéficié de la part de son environnement s'est nourri des choix qu'elle a faits de privilégier la dimension entrepreneuriale, de promouvoir l'ouverture sociale et de diversifier son offre de formation. Chaque axe présente un intérêt fort en soi, mais leur combinaison aboutit non pas à une simple addition mais à une multiplication génératrice de synergies et d'ouvertures à forte valeur ajoutée.

Ce livre expose les initiatives prises par le Groupe ESC Troyes privilégiant, protégeant et accompagnant les actions et les nouveaux modèles innovants. Dans un contexte de changement économique majeur et de restructurations industrielles fortes, il apparaît nécessaire de mettre en place un environnement favorable à l'innovation et à la création de nouvelles entreprises. L'enseignement supérieur a un rôle à jouer dans cette transformation, tout comme les structures et institutions valorisant l'entrepreneuriat.

Nous avons la conviction que l'innovation naît des rencontres, de l'ouverture et de la confiance. Nous avons donc instauré de la transversalité dans notre enseignement. Transversalité verticale, en permettant à des personnes de différents niveaux d'études de se côtoyer via des cours en commun de bac à bac + 5. Le groupe s'est enrichi d'une École de la 2^e Chance accueillant tous les ans près de 250 jeunes sans qualification ni diplôme. Sur notre campus, tous les niveaux d'études sont représentés. Transversalité horizontale, puisque nous comp-

tons dans nos rangs des formations du design au management, en passant par l'international, le tourisme et des prépas santé/social. Cette diversité permet à chacun de rencontrer l'autre, de s'ouvrir à différents parcours scolaires et, nous en sommes convaincus, elle forme des professionnels conscients de l'importance de chaque corps de métier et respectueux de tous. Enfin, les grandes écoles sont intégrées dans un territoire. Elles doivent être actrices de leur localité et tisser des liens avec l'enseignement secondaire et le tissu économique. Le Groupe ESC Troyes participe également activement aux actions animées par la Technopole de l'Aube en Champagne, et il représente un pilier essentiel du triangle vertueux de l'innovation. Nous consignons cette stratégie dans cet ouvrage afin de faire connaître ces initiatives. Le Groupe ESC Troyes n'en est pas propriétaire et c'est notre manière de contribuer humblement à imaginer un modèle différent dans notre milieu. Ces évolutions, expérimentées par petites touches, permettent d'aller parfois plus loin que les grandes révolutions fracassantes. Certaines de nos actions sont certainement transposables ailleurs, toutes sont discutables. Mais il nous appartient de les partager, afin de favoriser le développement de modèles alternatifs. Ce mode de pensée et de fonctionnement pourrait alimenter l'ensemble de l'enseignement supérieur, et pas uniquement les grandes écoles. Plutôt que d'attendre des actions et initiatives des autres, préoccupons-nous d'abord des nôtres. C'est dans cet esprit ouvert et non orienté que nous souhaitons vous associer, vous, lecteurs. L'objectif n'est pas de renverser un système existant performant et efficace. Il s'agit simplement de montrer ce que nous avons construit durant ces dernières années, et ce qui favorise la diversité. Une diversité utile aux étudiants, aux territoires qui nous accompagnent et au milieu économique.

Jean-François Martinot
président du conseil d'administration
du Groupe ESC Troyes

Jacques Rigaud
président du conseil d'administration
de la Technopole de l'Aube en Champagne



ENTREPRENEURIAT

*« Entreprendre, c'est toujours
plus ou moins casser l'ordre
établi. »*

Jacques Barraux

PARTIE

ENTREPR

La créativité semble faire défaut à notre pays. Peu de grandes marques françaises de dimension internationale ont été créées depuis plus de quarante ans. Hermès ou Chanel datent de l'avant-guerre. Quelle grande réussite industrielle internationale d'origine française pouvons-nous citer ces dix dernières années ?

Internet et l'avènement du numérique ont fait entrer la société dans une nouvelle économie. Les changements actuels sont comparables à ceux d'une révolution industrielle. Dans ce contexte, notre système éducatif doit s'adapter. L'objectif n'est plus de comprendre un système et son fonctionnement. Le but est, aujourd'hui, de créer de nouveaux modèles. Nous devons préparer nos étudiants à faire face à l'inconnu, à gérer un environnement devenu complexe et à y prendre plaisir.

Notre système d'enseignement supérieur forme de bons cadres de grands groupes mais la crise actuelle fait vaciller les industries classiques – dans l'Aube, l'industrie textile, historiquement très présente, en a subi les affres durant les dernières décennies. Ces temps difficiles ont rendu le territoire et les acteurs locaux plus solidaires et prêts à aider de nouvelles initiatives. Ce contexte particulier a été très favorable à l'éclosion du Groupe ESC Troyes. La Région, le Département, la chambre de commerce et d'industrie (CCI), la ville et son agglomération notamment, se sont

ENEURIAT

rapprochés dans la durée et par-delà les clivages politiques, dans le but de créer un environnement unique et fertile dans l'Aube.

C'est pourquoi nous avons mené une politique éducative centrée sur l'innovation et l'entrepreneuriat. Nos étudiants doivent développer leur créativité, leur confiance en eux et leur capacité à résoudre des problèmes afin d'être prêts à faire face au nouveau monde du travail.

Cette politique a été remarquée et appréciée au niveau national. Le Groupe ESC Troyes, via sa participation et son implication dans le réseau Retis – le réseau français de l'innovation – avait déjà largement pris part au rapport sur l'innovation et l'entrepreneuriat de 2007, à la demande du ministre de l'Industrie François Loos et au livre blanc sur l'innovation de 2008. Les propositions de ces deux livres font partie de l'ADN du Groupe ESC Troyes.

Nous ne voulons pas faire de tous nos étudiants des chefs d'entreprise. Mais nous pensons qu'en période de crise, la création de nouvelles activités est génératrice d'emplois. Nous avons la conviction que faire preuve d'initiative, d'originalité et de capacité à mener à bien un projet est valorisable et précieux dans une carrière. Sans être chef d'entreprise, l'esprit entrepreneurial est un plus pour des personnes amenées à gérer des projets et des équipes. Il permet de prendre de la distance avec la peur de l'échec.

1

NOS ACTIONS

Nos actions suivent de près les sept points essentiels à l'innovation décrits par Cédric Villani, médaille Fields en 2010. Selon le mathématicien, la créativité naît de la documentation, la motivation, un environnement propice, les échanges, les contraintes, le travail et l'intuition. Le Groupe ESC Troyes s'efforce de mettre ces sept points en action. Il apporte à ses étudiants un environnement capable d'accueillir et de développer une idée. Il leur propose un savoir théorique et des expérimentations pratiques sur la création d'entreprise, des rencontres au cours de leur scolarité et il leur apprend à croire en eux.

Nous présentons ici quelques initiatives, bonnes ou perfectibles, prises au sein du Groupe ESC Troyes. Notre pédagogie actuelle est la résultante d'expérimentations. C'est ainsi que nous envisageons l'enseignement supérieur, en mouvement et prêt à se remettre en question.

Description rapide du Groupe ESC Troyes

Le Groupe ESC Troyes regroupe deux associations et une société qui ont toutes trois pour président et gérant Jean-François Martinot et pour directeur général Francis Bécard. La première association regroupe l'ensemble de nos activités de formation initiale. Elle compte cinq programmes (programme grande école, programme INBA en management international, programme EMVOL en management du tourisme, des voyages et des loisirs, école supérieure de design, ainsi que des classes préparatoires aux concours paramédicaux et sociaux) pour 1 700 étudiants. Notre équipe d'enseignement est composée

d'une trentaine de professeurs permanents. Nous avons 195 partenaires universitaires et nous accueillons chaque année plus de 300 étudiants étrangers.

La deuxième association regroupe les activités de formation socioprofessionnelle et d'hébergement. Enfin, une société gère nos activités de formation continue, soit 300 cycles proposés par an en langues, management, informatique et santé.

Géographiquement, le groupe est réparti sur trois campus. L'un accueille l'école de design, l'autre l'ensemble des cursus du groupe et le dernier, les formations socioprofessionnelle et continue, ainsi que les services annexes d'hébergement.

Le Groupe ESC Troyes se construit autour de quatre valeurs fortes : l'entrepreneuriat et l'innovation, la transversalité, l'ouverture sociale et la proximité avec le territoire.

Développer l'innovation

Comment développer l'esprit entrepreneurial ? Comment dynamise-t-on la créativité ? Les équipes du Groupe ESC Troyes travaillent sur cette question depuis plusieurs années. Nous avons dans notre équipe des profils variés. La confrontation des univers de la recherche en management, de l'entreprise, du design, a permis d'apporter des réponses durables à cette question.

Coyote, la réussite d'un ancien

Coyote, cette société rendue célèbre par son avertisseur de radar (devenu assistant d'aide à la conduite communautaire depuis), a été créée par un ancien du programme grande école du Groupe ESC Troyes, Fabien Pierlot. La société compte aujourd'hui 100 salariés, génère 80 millions d'euros de chiffre d'affaires et est présente en France, en Espagne et dans les trois pays du Benelux. Une belle réussite pour un projet né en 2003 avec un maigre capital de 10 000 euros.

« Nous avons la chance d'avoir une marque et une notoriété vraiment incroyable, commente Fabien Pierlot. Notre communauté de clients est très solidaire. Coyote profite encore

largement du bouche-à-oreille. C'est un produit qui engendre un réel affect et une forme d'addiction de la part des utilisateurs. »

Fabien Pierlot a créé sa société après trois ans d'expérience professionnelle, mais il savait déjà en entrant à l'école qu'il serait entrepreneur un jour. « Je me suis tout de suite inscrit dans la filière entrepreneur. Une voie qui m'a structuré et m'a ouvert les yeux sur tous les aspects de la création, l'économie, la comptabilité, le marketing, etc. »

Enseigner la confiance en soi

Entreprendre revient à prendre un risque. Cela nécessite du courage mais surtout beaucoup de confiance en soi. Notre premier devoir a donc été d'imaginer comment mettre nos étudiants dans de bonnes conditions pour leur permettre de croire en leurs propres capacités. Nous avons dû créer un terrain fertile à la créativité afin de permettre à nos étudiants de s'épanouir.

Ce n'est pas un travail facile. Dans un contexte économique tendu, parents et étudiants privilégient des études coûteuses mais certifiant un emploi à la sortie. L'entrepreneuriat, avec son lot d'incertitudes, fait peur.

Le rôle de l'équipe pédagogique est donc, dans un premier temps, de faire tomber les idées reçues. Les jeunes femmes sont souvent persuadées qu'entreprendre est une démarche masculine – il est vrai qu'il existe encore trop peu d'exemples de *self-made women* dans le monde des affaires. Il faut donc prendre le temps de déconstruire ces images d'Épinal.

Quel que soit leur sexe, les étudiants pensent ne pas avoir d'idées ou ne pas avoir la capacité de créer. On peut l'expliquer par la formation qu'ils ont reçue tout au long de leur scolarité. Tout le système éducatif leur a transmis une aversion pour le risque. Nos chercheurs ont pu remarquer que, quand on demande à des collégiens des idées de mini-entreprises à développer (voir « Une pédagogie de l'action »,

page 26), les idées fusent, souvent originales. La motivation et la désinhibition sont au rendez-vous. Faites le même exercice avec des étudiants post-bac et vous serez confrontés à des doutes, des regards éteints et de l'appréhension. L'état d'esprit est complètement différent.

Notre objectif est de leur faire prendre conscience que les risques pris par les créateurs sont limités, ou en tout cas surmontables, pour faire en sorte qu'ils demeurent maîtres de l'avenir et de leur projet. Nos étudiants n'ont en général pas d'obligations familiales ni de train de vie à entretenir. Ils n'ont donc pas grand-chose à perdre mais, en contrepartie, ils ont peu de possibilités d'apport financier. Nous les sécurisons donc en leur apportant soutien et contacts. Tout est mis en place pour qu'ils se demandent : « Au fond, qu'est-ce que je risque ? »

*« Success is going from failure to failure
without losing enthusiasm. »*

Winston Churchill

Savoir échouer. Il n'y a pas d'innovation sans échec. Malheureusement, nos étudiants vivent dans la crainte de la mauvaise note. Cette appréhension les tire vers le bas. Ils sont parfois paralysés quand ils sortent des schémas qu'ils connaissent.

Nous leur apprenons à tenter sans avoir peur de l'échec. Nous tâchons de les convaincre qu'entreprendre, quand on est étudiant, ce n'est pas prendre un grand risque. Ensuite, nous leur apprenons qu'un échec n'est jamais définitif. Il s'agit d'une occasion d'apprendre.

Cette philosophie dicte également notre politique au niveau de l'école. Nous mettons en place sans arrêt de nouvelles pratiques. Nous le faisons en lien avec nos chercheurs et nous corrigeons les erreurs au fur et à mesure. Qui veut créer doit s'attendre à échouer... et plus encore, à savoir rebondir !

Rencontrer des entrepreneurs. Quand on parle d'entrepreneuriat, les premiers exemples qui viennent en tête sont Steve Jobs, Xavier Niel, Mark Zuckerberg ou Bill Gates. Bref, des personnes que l'on a vues ou que l'on voit dans tous les médias et qui semblent inaccessibles. Pourtant, ils ont été des jeunes gens comme les autres.

Leurs succès sont phénoménaux, ce sont les locomotives de l'entrepreneuriat. Mais ils ne sont pas représentatifs de l'entrepreneuriat dans sa globalité. Car il est divers. Nous avons donc très tôt décidé de faire se rencontrer des étudiants et des patrons. Dans un souci d'ouverture. Pour casser des barrières trop bien établies. Pour que puissent se rejoindre des populations qui ne se côtoient pas. Pour permettre un processus d'identification.

Le mot entrepreneuriat résonne différemment chez chacun d'entre nous. Il fait appel à des représentations fortes et personnelles, souvent erronées ou partielles. Il faut donc contourner ces *a priori* par le contre-exemple.

Dans cet esprit, nous avons créé l'initiative « Un jour, un patron, un étudiant ». Chaque année, une centaine d'étudiants des différents programmes du groupe suivent un patron lors d'une journée de travail. Les jeunes sont tous volontaires pour participer. Leur objectif est de découvrir le quotidien d'un dirigeant. « Ce qui m'a un peu surpris, c'est qu'on s'imaginer le chef d'entreprise comme quelqu'un de strict et d'autoritaire, témoigne un des volontaires à l'issue d'une journée. En fait, le patron que j'ai rencontré est très humain. Il écoute beaucoup... »

Les étudiants sont en prise directe avec la réalité du quotidien d'un chef d'entreprise. Cette initiative permet de rapprocher deux mondes qui s'ignorent. Elle participe de la lutte contre les préjugés. Nos étudiants sont souvent en profonde interrogation quant à leur avenir professionnel et nous voulons leur donner le plus de clefs possibles afin de faire un choix éclairé.

Le pire ennemi de l'orientation reste l'ignorance et l'idée reçue, qui vont souvent de pair. Si les étudiants des grandes écoles françaises entreprennent insuffisamment, c'est qu'ils

connaissent mal le sujet. Mais il n'existe pas de système mis en place pour amener les étudiants à s'intéresser à la création d'activité.

Des patrons à la rencontre des étudiants

En faisant intervenir des grands patrons dans des conférences sur le campus, nous donnons l'occasion à nos étudiants de s'identifier à ces parcours d'excellence. Il faut lever l'inhibition que certains peuvent avoir face au monde du travail en leur présentant des personnes qui ont réussi en partant du même endroit qu'eux. Ainsi, ils ont pu assister à des séances de questions-réponses, avec Éric Surdej, ancien étudiant du Groupe ESC Troyes et directeur général de l'international FNAC, et président de LG Electronics France au moment de son intervention, ou encore avec le dirigeant de Petit Bateau, entreprise internationale dont le cœur bat à Troyes. Les dirigeants d'autres grands groupes français, comme Century 21 ou Partouche, sont également venus partager leur parcours et leur expérience avec nos étudiants. Il est primordial de rapprocher les jeunes des dirigeants afin de favoriser le processus d'identification et de faire passer de génération en génération le dynamisme, l'optimisme et le succès des plus grands patrons.

*« L'entrepreneuriat n'est
ni une science ni un art.
Il s'agit d'une pratique. »*

Peter Drucker

Une pédagogie de l'action. Nous avons construit au sein du Groupe ESC Troyes une pédagogie active, un mode de formation basé sur le réel. Le meilleur moyen d'apprendre à surmonter des problèmes inattendus reste de se mettre dans des situations imprévisibles et supposées inconfortables.

Une partie de notre maquette pédagogique se base donc sur cette philosophie. Le professeur n'est pas forcément là

pour donner un savoir à l'élève ignorant dans une relation verticale. Son rôle peut être d'accompagner l'étudiant dans une démarche personnelle de résolution de problème.

C'est, par exemple, le sens de la mise en place des mini-entreprises dans le cadre de cours. Démarche ouverte pour les collégiens, les lycéens, mais aussi les étudiants de l'enseignement supérieur, les élèves du groupe, sur la base du volontariat, peuvent également lancer une mini-entreprise (voir « La mini-entreprise, de l'entrepreneuriat prêt à l'emploi » ci-dessous). Ils se retrouvent ainsi confrontés, dans un cadre restreint et rassurant, aux problématiques de l'entrepreneuriat. Il faut trouver une idée porteuse, la financer, s'occuper des démarches administratives et mener le projet jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'à la mise en place d'un produit ou d'un service. L'initiative est encadrée par un enseignant-chercheur du groupe, Julien de Freyman.

Les étudiants se sont depuis longtemps fortement impliqués dans des projets parascolaires via les associations d'étudiants. Tous les campus de France comptent un bureau des élèves, un bureau des sports, un bureau des arts, une association humanitaire, etc. Ces engagements sont très importants dans le cursus des personnes qui s'engagent. Elles sont souvent amenées à négocier avec des prestataires, à gérer des budgets de plusieurs dizaines de milliers d'euros et à offrir un service à des adhérents. Il s'agit d'une réelle expérience professionnelle. Mais l'avantage des mini-entreprises, c'est d'insister sur l'originalité du projet et de faire émerger des idées personnelles.

La mini-entreprise, de l'entrepreneuriat prêt à l'emploi

La mini-entreprise est un statut particulier permettant à des jeunes de 14 à 25 ans de créer, dans le cadre de leur scolarité, une entreprise pour une durée d'un an. Le mouvement Junior Achievement s'occupe de l'organisation au niveau mondial. Il est représenté en France par l'association Entreprendre pour Apprendre.

Les jeunes doivent trouver eux-mêmes une idée de création d'entreprise puis mettre en œuvre toutes les étapes pour aller jusqu'à la commercialisation. Ainsi, ils doivent réaliser une étude de marché, effectuer les démarches administratives, ouvrir un compte en banque, trouver des clients et faire tout ce qu'implique la gestion d'une société.

Depuis 2004, en France, 200 000 jeunes ont participé à la vie de 1 500 mini-entreprises, d'après les chiffres de l'association Entreprendre pour Apprendre.

Une politique soutenue par les enseignants-chercheurs.

L'ensemble des expérimentations lancées au sein du Groupe ESC Troyes autour de l'entrepreneuriat est établi en lien constant avec un groupe de chercheurs. Il est primordial pour nous d'évaluer notre politique au fur et à mesure de son application. Nous sommes dans une démarche expérimentale responsable.

Nous avons lancé le programme de mini-entreprises en lien avec l'association Entreprendre pour Apprendre – association dont les actions lui ont valu une citation comme « Best Practice » délivrée par la Commission européenne. Nous avons pu ainsi ajuster et évaluer notre programme par rapport à des initiatives similaires en France.

Aujourd'hui, nous voulons exporter notre savoir-faire pour nous confronter à d'autres réalités. Nous avons proposé à l'association que certains de nos étudiants encadrent des mini-entreprises ailleurs afin d'acquérir une nouvelle vision de l'entrepreneuriat. Le programme SIFE (Students In Free Enterprise), lui aussi porté par un de nos chercheurs en lien avec un réseau national, devrait suivre le même chemin. Il permet aux jeunes de se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat social (voir « Focus sur le programme SIFE », page 97).

Nos chercheurs ont également mis le doigt sur une réalité méprisée de l'entrepreneuriat, la notion d'équipe. Tout le monde se souvient de Steve Jobs, mais on oublie ses équipes. L'entrepreneuriat est très rarement une histoire personnelle. Il s'agit le plus souvent d'une émulation col-

lective autour d'un leader. Les notions de complémentarité, de répartition des tâches, de travail en équipe, sont primordiales. La transversalité trouve ici sa justification et sa manifestation concrète. La mise en relation de profils complémentaires est fertile. L'étude des projets de création d'entreprise montre que l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante est un facteur de succès important.

Accompagner l'entrepreneuriat

Le programme grande école propose une spécialisation « Création et reprise d'entreprise » en 3^e année. Notre objectif n'est cependant pas de pousser tous nos étudiants à reprendre ou à créer leur propre société. Nous voulons plutôt faire émerger un esprit, une mentalité, une compétence au sein de tout le groupe. D'ailleurs, tous les cours liés à l'innovation et l'entrepreneuriat sont dispensés dans les locaux de la technopole. Ce lien entre étudiants et entrepreneurs permet de centraliser autour d'un même lieu des cours, des projets et des rencontres avec des start-up.

Nous voulons développer la capacité de raisonner différemment chez nos étudiants. Il est de notre responsabilité de bien accompagner ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure grâce à la mobilisation d'un réseau d'experts, à l'accompagnement personnel mis en place et aux nombreuses synergies entre les services de l'école et ceux de la Technopole de l'Aube en Champagne. C'est pourquoi nous avons mis en place plusieurs dispositifs pour donner les outils nécessaires à l'entrepreneuriat et mettre le pied à l'étrier des start-up.

L'exemple de l'Indian Institute of Management (IIMB) à Bangalore

Quelques grandes écoles de management françaises ont été mises plus particulièrement en avant par la presse spécialisée, depuis quelques années, pour leur engagement vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Le reste du monde n'est pas en reste et offre

souvent des voies d'exploration intéressantes. Valorisation de l'esprit entrepreneurial, favorisation de la création d'entreprise, mise en place des incubateurs transversaux, développement de la recherche en la matière ou de stimulation du management de l'innovation, ces projets doivent être partagés, développés, adaptés, enrichis, au profit de la société et du monde économique et politique.

Le centre Nadathur S. Raghavan, dédié à l'entrepreneuriat, combine la recherche académique avec des expériences pratiques. À la fois incubateur, terrain d'expérimentations et centre de recherche, c'est une interface avec le monde économique et, en particulier, le milieu industriel. Il permet la création et le développement de start-up innovantes accompagnées par des mentors d'expérience et des grands patrons. Localisé sur le campus de l'IIMB et soutenu par des fonds privés, il organise par ailleurs de nombreux événements, comme le « Start-up Saturday » (forum mensuel sur différents thèmes liés à l'entrepreneuriat), le « Mobile Monday » (réunion mensuelle autour des nouvelles technologies liées au mobile), le « Cloud Camp » (conférence réunissant des spécialistes du *cloud computing*), ou encore le « Millennium Technology Prize » (remise de prix biennale récompensant des innovations majeures ayant contribué à l'amélioration de la qualité de vie, aux valeurs humaines et encourageant le développement durable).

Au sein du territoire

Avant même de lancer des cursus d'entrepreneuriat au sein de l'école, il est primordial de s'assurer que le tissu économique local est prêt à accueillir et à aider des start-up. Les décideurs politiques et économiques du territoire se sont mobilisés pour rendre notre territoire attractif pour des jeunes sociétés. Une reconversion du territoire qui a, par le passé, souffert de la crise textile des années soixante-dix et quatre-vingt.

La Technopole de l'Aube en Champagne. Depuis 1998, il existe à Troyes une pépinière d'entreprises. C'est le premier pas, primordial, pour aider des sociétés naissantes.

Les porteurs ont besoin de locaux abordables et de se retrouver entre semblables pour échanger sur leurs problèmes, tout en étant accompagnés, coachés et suivis par les équipes en place.

Depuis cette date, la technopole, sous l'impulsion de Philippe Adnot, président du conseil général de l'Aube, et de son président, Jacques Rigaud, n'a cessé de se développer pour rendre un service toujours meilleur aux entrepreneurs. En 2001, un hôtel d'entreprises – un lieu où les entreprises louent des locaux mais aussi des services – sort de terre afin d'accompagner les sociétés dans leur développement. En 2002, les efforts de la collectivité ont été récompensés par le label de Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation.

Au sein de cet ensemble, un entrepreneur peut trouver des bureaux à un loyer adapté à sa bourse, des conseils juridiques et comptables gratuits et des contacts avec tous les responsables de la région. Nous avons la chance d'évoluer dans un écosystème mêlant formation, recherche, économie, enseignement, entreprises, où les différents acteurs politiques et territoriaux, comme par exemple, Philippe Adnot, sénateur et président du conseil général, mettent tout en œuvre afin d'apporter aux entrepreneurs un soutien unique.

Mais ce qui caractérise la Technopole de l'Aube en Champagne, au-delà des prestations foncières que l'on peut retrouver sur de nombreux territoires, ce sont les femmes, les hommes et leurs réseaux qui accompagnent les porteurs de projets. Cette mixité de valeur ajoutée immatérielle offre un véritable potentiel pour démarrer une start-up : réseau national du financement, capital-risque, soutien de grandes entreprises, reconnaissance nationale de nos actions en matière d'entrepreneuriat étudiant, réseau Retis...

Ce que les entrepreneurs comme Éric Vigneron, directeur général adjoint de LDR Médical, louent comme « l'osmose unique en France », ou la bonne volonté des acteurs locaux autour de la technopole (voir « Grand témoin, Éric Vigneron, LDR Médical » ci-après).

Grand témoin, Éric Vigneron, LDR Médical

LDR Médical est une société spécialisée dans la chirurgie du rachis, les prothèses de disque et autres produits de pointe liés à la chirurgie de la colonne vertébrale. Elle génère un chiffre d'affaires de 96 millions de dollars en 2012 et possède des extensions aux États-Unis et au Brésil notamment. Cette réussite s'est construite en dix ans et reste implantée à Troyes, dans la technopole. Rencontre avec Éric Vigneron, directeur général adjoint de la société.

Comment la technopole vous a-t-elle aidé à vos débuts ?

Entre le dépôt des statuts en 2000 et la première facture en 2002, nous nous sommes installés dans l'incubateur. Cette période a été cruciale. Nous avons, au sein de la technopole, l'occasion de côtoyer des porteurs de projets comme nous et d'échanger sur nos expériences. Mais nous avons aussi accès à des personnes importantes pour la suite de l'aventure. Les responsables d'Oseo Champagne-Ardenne étaient très souvent présents dans les locaux. Ils nous ont été d'une grande aide dans le dépôt de nos 22 brevets.

Au fur et à mesure du développement de votre société, vous avez changé plusieurs fois de locaux. La technopole a-t-elle su s'adapter à vos nouveaux besoins ?

Nous en sommes à notre troisième emplacement et nous sommes ravis de rester au sein de ce complexe. Le réseau autour de ce centre d'innovation nous a toujours aidé et soutenu. Nous avons sous la main des experts de toutes les disciplines grâce aux écoles et aux universités présentes autour du centre. Récemment, j'ai voulu avoir des conseils sur l'aménagement de nos locaux. J'ai pu rencontrer les responsables de l'école de design du Groupe ESC Troyes et ils vont travailler sur le projet. De même, nous cherchons à agrandir nos locaux de 300 mètres carrés. Les responsables de la technopole nous ont, par exemple, obtenu un rendez-vous très rapidement avec des repré-

sentants du conseil général, qui sont les propriétaires fonciers, afin d'étudier la faisabilité du projet.

Vous avez bien réussi à l'international. Qu'est-ce qui vous pousse à rester à Troyes, au sein de la technopole ?

Parfois, les responsables me disent qu'ils ne peuvent plus rien faire pour moi, mais c'est faux. Ils ont su créer ici quelque chose de rare. Malgré les années et les changements de personnes, il persiste un état d'esprit tourné vers la qualité de service apportée aux entrepreneurs. L'ensemble des acteurs locaux est mobilisé sans arrière-pensée personnelle. Il n'y a pas de querelles de clocher. Tout le monde est prêt à rendre service. Par exemple, le Grand Troyes offre des solutions de logement et de scolarité à mes nouveaux employés.

Et puis, l'environnement est stimulant. Nous sommes entourés de personnes jeunes et actives. C'est vivifiant ! Des colloques et des séminaires sont organisés fréquemment. Mais on apprend aussi beaucoup des discussions informelles.

Nous avons exactement ce qu'il nous faut ici : des locaux, des partenaires efficaces, un vivier d'étudiants et des chercheurs de qualité. Pourquoi partir ? Rester nous permet de rendre ce que les autres nous ont apporté.

Les journées Plug and Start, une initiative unique en France.

Les journées Plug and Start ont été créées afin d'attirer des entrepreneurs dans la région et de valoriser le dispositif existant ici. Pour ce faire, nous devons donner aux porteurs de projet ce dont ils ont le plus besoin : des conseils qualifiés, différents et impartiaux.

Pendant trois jours, les créateurs viennent et travaillent sur leur projet au contact d'experts financiers, juridiques, de banquiers, de spécialistes du marketing ou de la protection industrielle. Des professionnels et des entrepreneurs de tous bords qui s'investissent bénévolement auprès des porteurs de projets. Ces journées sont denses, intenses et amènent

bien souvent les porteurs à affiner leur projet. C'est un booster important pour les porteurs de projets qui, en seulement trois jours, voient plus d'experts, bénéficient de plus de conseils et d'un réseau mobilisé qu'en six mois. C'est un gain de temps et un scénario intense mais riche pour tous ces futurs entrepreneurs.

Les participants doivent faire un *pitch* de leur idée au début et à la fin des journées. Nous sommes ainsi en mesure de voir combien ces trois jours leur permettent de maturer leur *business plan*. Ils gagnent bien souvent six mois en trois jours et 95 % d'entre eux se déclarent satisfaits à l'issue du séminaire. En fonction de l'avancement de leur projet, les créateurs repartent avec un nouvel *elevator pitch*¹ et un nouvel *executive summary* ou un nouveau communiqué de presse, en fonction de l'état de leur idée.

Le but est également pour la collectivité de mettre en avant ses atouts. Nous présentons aux participants – qui viennent de toute la France – les qualités des installations de l'Aube. Ils rencontrent des *business angels* locaux et certains décident de s'installer dans la technopole.

Chaque année, depuis dix ans, une vingtaine de participants viennent profiter de l'expertise auboise. Le succès est tel que nous avons ouvert le Plug and Start Campus en 2009, uniquement destiné aux étudiants, en partenariat avec 12 autres établissements d'enseignement supérieur : HEC, INSEEC, UTT, ESIEA, RMS, Institut Optique Graduate School, Télécom & Management SudParis, ECE, EPF, EFREI, URCA et ESSEC.

Sur le même modèle que Plug and Start, des entrepreneurs étudiants viennent rencontrer 230 professionnels de tous les secteurs afin d'affiner leur projet de création d'entreprise. Cette initiative a été primée lors du trophée des grandes écoles par le Grand Prix de la catégorie relations avec les entreprises. Une vingtaine de projets étudiants innovants issus de ces établissements bénéficient de l'accompagnement avisé d'experts et de dirigeants d'entreprise

1. Présentation en trente secondes de son projet (*note de l'éditeur*).

dans l'aboutissement de leur projet. Pendant trois jours, sur le site de la technopole, les plus grandes écoles sont ainsi mobilisées autour de l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, le partage et le transfert d'expériences et de connaissances.

Nous avons essayé d'essaimer cette initiative dans d'autres villes françaises, mais cela n'a pas encore fonctionné. Cela prouve la qualité de l'environnement dans lequel évolue le groupe. Nous avons la chance d'être implantés dans une ville à taille humaine où l'ensemble des acteurs locaux sont volontaires et mobilisables sur la durée.

Les journées Plug and Start côté parrain

« Je reçois le dossier que je vais parrainer plusieurs semaines avant la journée, témoigne Didier Maroilley, président-directeur général de Festilight, société spécialisée dans les décorations lumineuses et festives. J'étudie le dossier et le premier jour, je mets au point avec le créateur son emploi du temps pour les trois jours. Qui va-t-il rencontrer ? Un scientifique ? Un juriste ? Dans quel ordre ? Je suis également là pour faire un retour d'expérience et raconter mon aventure avec Festilight. Enfin, je leur montre ce que l'agglomération troyenne peut leur apporter. Pour faire tout cela, je prépare cinq rendez-vous avec lui sur les trois jours. Pour moi, c'est également l'occasion de côtoyer de jeunes entrepreneurs et de sentir les nouvelles tendances à travers une expérience enthousiasmante. Les équipes de la technopole ont réussi à faire en sorte que tout le monde se mobilise pour ces trois jours. Problèmes d'emploi du temps. Les moments informels comme les diners et cocktails sont également des moments riches de rencontres pendant lesquels vous pouvez croiser le préfet, le colonel de gendarmerie, un juge, un médecin, un évêque ou un scientifique. Et tous sont prêts à s'investir personnellement si un projet leur plaît. »

Une cantine numérique pour accentuer les échanges. La multiplication des start-up dans le domaine numérique amène de nouvelles contraintes et de nouveaux besoins.

Humainement, ces entreprises comptent souvent peu de salariés, elles cherchent donc des locaux à la fois abordables et permettant des rencontres.

La rapidité des évolutions du secteur les pousse par ailleurs à se tenir en permanence informées des nouveautés. La cantine numérique répondra à tous ces besoins. Il s'agira d'une part d'un espace de *co-working* à faible coût. Les entreprises trouveront des salles de réunion et de travail pour s'installer.

Mais il s'agira aussi d'un lieu d'échange entre acteurs du Web. Installée dans la technopole, elle a vocation à devenir un espace où se croisent le grand public, les entrepreneurs, les chercheurs, les associations, mais aussi les ETI et les entreprises en croissance. Outre fonder une pédagogie sur la transversalité, nous essayons de la diffuser également auprès de chefs d'entreprise aguerris, et désireux de trouver de nouveaux relais de croissance.

Il s'agit d'une nouvelle approche du travail et de l'innovation économique. Une approche qui répond à des demandes sociales et sociétales du public et des entrepreneurs. Ce type de lieux existe déjà dans différentes villes comme Rennes ou Paris. La déclinaison troyenne est en chemin.

Le Young Entrepreneur Center pour les étudiants

Le Young Entrepreneur Center (YEC) fait partie des 20 projets « pôle entrepreneuriat étudiant » (PEE) retenus en 2010 par le gouvernement en réponse à l'appel à projets lancé par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche².

2. Les membres du YEC sont l'UTT, le Groupe ESC Troyes, Pigier, l'université de Reims, le groupe Saint-Joseph, Supinfo et le CFAI de l'Aube.

Les partenaires publics sont le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, le Grand Troyes, la Caisse des dépôts et consi-

Il permet à tous les étudiants troyens de profiter des possibilités de la technopole pour les accompagner dans leur création d'activité. Ce programme repose notamment sur les maquettes pédagogiques des établissements partenaires. Pluridisciplinaires par nature, les PEE permettent d'accueillir et de mixer différentes compétences autour d'un projet. Cette proposition a été formulée dans le rapport Bécard en 2007 puis reprise dans le programme « Innovons ensemble ».

Ainsi, il est possible de mener à bien un projet entrepreneurial au sein du Groupe ESC Troyes tout en validant son diplôme. Les heureux élus pourront même intégrer l'incubateur.

Sensibiliser à l'entrepreneuriat tout au long du cursus. Dans tous les programmes du groupe, les étudiants sont sensibilisés à l'entrepreneuriat. Nous avons déjà décrit plus haut les initiatives comme les mini-entreprises ou « Un jour, un patron, un étudiant » (voir « Des patrons à la rencontre des étudiants », page 26). En plus de ces programmes volontaires, les étudiants suivent des cours sur l'entrepreneuriat. Dans le programme grande école, dès la première année, il leur est demandé de travailler sur un *business plan* fictif. Ils sont mis en situation de création, sans risque, afin de se rendre compte de la diversité des situations auxquelles est confronté un entrepreneur. Lors de ce cours, certains étudiants se prennent au jeu et commencent à s'imaginer entrepreneurs.

En deuxième année, ils peuvent commencer à travailler sur un projet personnel dans un module pédagogique intégré à leur scolarité. Ils bénéficient ainsi de l'aide de leurs

gnations, la région Champagne-Ardenne et le conseil général de l'Aube.

Les partenaires privés sont Viadeo, le CIC Est, Veka recyclage, Freecom services, ERDF, l'Andra, Ag2R la Mondiale, Ciel, MoovJee, le Crous de Reims, Innovons ensemble, la CEEI de la Technopole de l'Aube en Champagne, Champagne-Ardenne Angels, Plug and Start Campus et Sinfin communication.

professeurs et des chercheurs de l'école. Ils ont l'occasion d'appliquer directement leurs cours à un exemple qui leur tient à cœur.

Ces programmes ont, pour le moment, été très développés dans le cursus grande école, mais d'autres écoles du groupe offrent aussi la possibilité à leurs étudiants de valider des cours en créant leur entreprise pendant leur scolarité.

La dernière année pour lancer son projet. Les étudiants en dernière année dans l'un des programmes du Groupe ESC Troyes ont tous la possibilité de créer leur entreprise et de valider des cours grâce à cela.

Le cursus entrepreneuriat est une réalité. Les étudiants peuvent s'inscrire dans la majeure innovation et entrepreneuriat. Les cours ont lieu en partie au sein même de la technopole. Les étudiants se frottent directement au monde réel de l'entrepreneuriat.

Nous les accompagnons à chaque étape de leur démarche créatrice. Ils valident leur stage de fin d'études en travaillant sur leur projet au sein de l'incubateur. L'objectif est d'avoir un dossier achevé, prêt à présenter à des investisseurs et, si possible, un début d'activité.

Un facteur d'attractivité pour les étudiants étrangers. Le YEC est ouvert aux étudiants étrangers. Il s'agit même d'un réel atout dans la négociation de nos accords de doubles diplômes. Nous proposons à nos partenaires que lors du premier semestre, les étudiants suivent des cours et qu'ils profitent de l'environnement de qualité de la technopole lors du second semestre pour travailler à leur projet. Cette proposition déclenche bien souvent l'enthousiasme. De notre côté, nous augmentons encore la diversité, et donc la richesse, des profils d'entrepreneurs présents au sein de la technopole. Permettre les rencontres les plus inattendues et leur offrir un environnement fertile afin qu'elles puissent déboucher sur des projets concrets, voilà notre ambition.

Exemple d'une entreprise en création

Chaque année, plusieurs projets de création d'entreprise passent du Groupe ESC Troyes à la technopole. Julien Guillot, créateur de la société Club Ophys et diplômé en 2010, vient de quitter l'incubateur pour installer sa société dans le centre-ville troyen. Club Ophys propose aux entreprises de moins de 50 salariés d'externaliser leur comité d'entreprise. En agrégeant plusieurs TPE et PME, Club Ophys peut offrir aux salariés de ces sociétés les mêmes avantages que dans un grand groupe.

« L'école m'a vraiment aidé dans ma démarche de création d'entreprise, témoigne Julien Guillot. Elle m'a laissé effectuer mon stage de fin d'études dans ma propre structure. Je pouvais me servir des cours pour développer mon projet. J'ai pu bénéficier du réseau de l'école et trouver les contacts dont j'avais besoin grâce à elle. Il s'agit d'un vrai coup de pouce quand on veut créer sa boîte. »

2

NOS 13 PROPOSITIONS

Tout ce qui n'évolue pas meurt. Les décisions et les initiatives prises à l'échelle du Groupe ESC Troyes peuvent être reprises par d'autres, ailleurs. Nous avons la conviction depuis plus de quinze ans que l'enseignement supérieur doit évoluer pour s'adapter à une réalité économique en mutation et à un monde en mouvement.

Nous soumettons ici des idées. Elles sont simples ou complexes. Elles peuvent être mises en place au niveau régional ou national. Notre but n'est pas de les imposer. Il s'agit de nouvelles pistes que nous souhaiterions voir suivies par d'autres, dans un esprit d'ouverture et de progrès.

L'entrepreneuriat nécessite de la créativité, du courage et des échanges. Malheureusement, ni notre système scolaire ni notre enseignement supérieur ne mettent suffisamment l'accent sur ces trois valeurs cardinales. C'est pourquoi nous proposons d'une part, de faire évoluer notre manière d'enseigner, mais aussi de mettre de côté nos réflexes de cloisonner recherche, enseignement et activité économique, d'autre part. Si chaque étudiant est entraîné à sortir des cases et si nos institutions apprennent à travailler entre elles, alors nous aurons une chance de voir renaître le génie français.

Changer le paradigme pédagogique

L'école traditionnelle apparaît en décalage avec le quotidien des jeunes. Les nouvelles technologies les sollicitent en

permanence ; pourtant, ils sont passifs en cours. Les jeux vidéo, les réseaux sociaux, leurs loisirs reposent sur leur initiative mais ils ne sont pas acteurs de leur formation ni de leur orientation. Réorienter la pédagogie vers l'entrepreneuriat permet de lutter contre ces maux. Les étudiants se prennent en main. Ils dirigent leur énergie vers un projet personnel et retrouvent le sens de l'enseignement en l'appliquant dans leur quotidien.

1. Réhabiliter la pratique face à la théorie

Le dogme du cours magistral est encore très puissant dans notre pays. Le triptyque cours, travaux dirigés, travaux pratiques reste la norme dans la plupart des formations. Pourtant, l'expérience montre que, lorsque l'on demande des travaux qui vont au-delà de cette norme aux élèves – quel que soit leur âge –, les retours sont extrêmement positifs. Un cours magistral peut se révéler extraordinairement puissant avec des professeurs qui ont cette capacité d'exprimer une pensée. Il s'agit d'un exercice difficile qui demande des professeurs ayant une pensée originale sur leur discipline. C'est très exigeant et très formateur, mais il faut bien admettre que ce n'est pas adapté à toutes les personnalités, puisque cela nécessite une implication très importante, à la fois de l'élève et du professeur.

Il faut repenser notre posture pédagogique. Le professeur n'a pas tout le savoir dont le futur citoyen a besoin. Les technologies de l'information évoluent tellement vite et prennent une telle place dans la vie de tous les jours que ce que l'on apprend un jour devient obsolète le lendemain. L'élève doit être acteur de sa formation. Il doit être mis en situation d'action. Il faut réintégrer des éléments concrets au processus d'apprentissage. Les cas pratiques peuvent être sources d'apprentissage autant que le savoir théorique. Les écoles de management utilisent déjà beaucoup de cas pédagogiques se basant sur des situations d'entreprises réelles. Cette habitude doit pouvoir s'étendre à l'université et au lycée.

2. Expérimenter l'entrepreneuriat dans le secondaire

Nous l'avons déjà évoqué, les expériences de mini-entreprises au collège sont réellement enrichissantes. À cet âge, les adolescents sont heureux de mettre en œuvre un projet concret et en prise avec la société.

Ces initiatives sont très encourageantes. En effet, si l'on donne le goût de l'entrepreneuriat tôt aux élèves, le taux de création d'entreprises – en particulier par des diplômés de l'enseignement supérieur – ne pourra que s'élever dans le futur. Nous avons besoin de nouvelles idées, de nouveaux *business* et d'une nouvelle économie porteuse de croissance et d'emplois. Arrêtons de croire que nous pouvons savoir quel secteur se développera dans dix ans. Qui dans les années quatre-vingt a vu venir le téléphone portable ou Internet ?

L'activité du futur est par définition imprévisible. Elle sera créée par nos enfants. C'est pourquoi nous devons leur donner les armes pour faire preuve de créativité et de pugnacité afin de mener à bien des projets innovants.

Aujourd'hui, l'association Entreprendre pour Apprendre croule sous les demandes de partenariats avec des établissements de tous niveaux. De plus, à l'instar de l'idée née sur le campus de l'EM Normandie, il faudrait développer et généraliser l'opération des « Cordées de l'entrepreneuriat ». Nous pourrions aussi développer l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées avec des étudiants ayant une expérience pour encadrer des projets de mini-entreprises.

3. Développer une filière entrepreneur-études

Le gouvernement a, depuis longtemps, favorisé l'émergence de sportifs de haut niveau en travaillant avec les fédérations autour de la filière sport-études. Nous souhaitons diffuser ce genre d'initiative avec un parcours entrepreneur-études pour des jeunes présentant des potentialités pour l'entrepreneuriat. Sur le principe du volontariat, dès le secondaire, des élèves auraient une demi-journée par semaine pour travailler sur leur projet.

Il faut faire émerger une nouvelle génération ambitieuse et innovante de dirigeants d'entreprise. Les élèves doivent pouvoir être confrontés jeunes au fait de diriger une entreprise afin de dédramatiser ce métier. Les patrons ont parfois mauvaise réputation et être dirigeant n'est pas toujours considéré comme noble.

4. Créer un statut « étudiant entrepreneur »

Ce statut permettrait d'accompagner et de protéger davantage le potentiel des jeunes entrepreneurs, tant en matière de développement d'activités nouvelles que de capitalisation ou de facilitation des démarches administratives (déclaration unique d'embauche par exemple si le jeune créateur souhaite salarier une personne). Un jury mixte, composé de membres des structures d'accompagnement et des grandes écoles, sélectionnerait des candidats qui suivraient un cursus spécifique. Cette sélection porterait d'ailleurs moins sur des critères académiques que sur la capacité des étudiants à porter un projet de création d'activités nouvelles.

Les candidats sélectionnés devraient avoir accès à un statut spécifique d'étudiant entrepreneur. Lorsqu'un étudiant de fin de cursus souhaite créer son entreprise, les écoles et établissements d'enseignement supérieur qui sont organisés autour d'une dynamique entrepreneuriale lui laissent généralement la possibilité de transformer son stage de fin d'études en parcours personnalisé au sein d'un incubateur étudiant.

L'étudiant ne bénéficie, la plupart du temps, pas des mêmes droits que ses camarades stagiaires (gratifications, protection sociale, avantages en nature). L'entrepreneuriat n'est pas encouragé car il n'existe pas de statut national d'étudiant entrepreneur. Les établissements gèrent ces situations au cas par cas, à leur niveau, ce qui contribue à la marginalisation de l'entrepreneuriat. La création d'un statut spécifique plus protecteur pour les étudiants entrepreneurs permettrait d'inciter à la création d'entreprise et donnerait à l'entrepreneuriat un cadre réglementaire prédéfini.

5. Changer le rapport professeur/élève

Les cours dans l'enseignement supérieur sont trop souvent unidirectionnels, du professeur vers les étudiants. Pourtant, le professeur n'est plus le seul à détenir un savoir. Les étudiants ont accès à un nombre infini de sources d'informations différentes et contradictoires.

N'est-il pas plus important d'exercer l'esprit critique des étudiants plutôt que de leur remplir la tête de supposées vérités parfois contredites dans leur vie courante ? Il est plus enrichissant de présenter un cours comme un défi intellectuel pour les étudiants que comme un pavé de savoirs à apprendre. Le professeur doit se mettre au service de l'apprenant, sans que cela affecte son autorité. Actuellement, dans un amphithéâtre, on observe plutôt l'inverse. Bien sûr, une telle proposition suppose un plus petit nombre d'élèves par promotion.

À l'heure où beaucoup d'étudiants en master ou en doctorat peinent à payer leurs études, à l'heure où « diplôme » ne signifie plus « emploi », il doit être possible de trouver des jeunes gens qualifiés et aptes à encadrer des discussions contradictoires.

L'avènement des réseaux a détruit l'apprentissage vertical. L'horizontalité s'installe enfin dans la société. Oui, l'employé ou l'ouvrier peut avoir un avis plus pertinent que le patron sur certains sujets. Internet permet au lecteur d'interpeller le journaliste, au citoyen de contredire l'expert. Internet prouve tous les jours que le savoir de la masse dépasse celui de l'individu. Il est temps que cette révolution s'installe dans l'enseignement. Le professeur ne détient plus un savoir inaccessible qui oblige les apprenants à passer exclusivement par lui. Il doit s'ouvrir davantage aux savoirs et aux pratiques des enseignés afin de les servir au mieux et être intégré dans des cycles de formation afin d'enrichir et de faire évoluer sa pédagogie.

6. Accroître l'apprentissage de l'autonomie et du discernement

Cette nouvelle approche doit coïncider avec une plus grande responsabilisation des étudiants. Un bon parcours scolaire ne garantit plus un emploi. Un jeune doit s'investir dans sa formation pour trouver la voie qui lui correspond et dans laquelle il pourra percer.

On ne peut pas appliquer des schémas généraux à des destins individuels. Chacun doit reprendre une maîtrise de son parcours. Il s'agit d'un changement radical. Si le cours repose plus sur l'action de l'élève que sur celle du professeur, alors l'élève doit être formé à l'autonomie.

Le travail personnel et l'acte de découverte doivent être portés aux nues. Chacun doit être actif dans son apprentissage, doit apprendre à chercher par lui-même, à travailler en groupe et à faire le tri des informations reçues. Le temps de valoriser le savoir à tout prix n'est plus. La capacité de fédérer, de tirer le meilleur d'un groupe, de savoir trouver et critiquer des informations constitue une qualité primordiale de nos jours. C'est maintenant à l'école et à l'enseignement supérieur d'inculquer ces valeurs.

7. Généraliser les opérations « Un jour, un patron, un étudiant »

Il doit être possible d'élargir et de généraliser notre opération « Un jour, un patron, un étudiant » (voir plus haut, page 25). Cette initiative permet de rapprocher les étudiants des dirigeants d'entreprise, et notamment de petites et moyennes entreprises. Ce concept est aisément reproductible. Il suffit de mobiliser les partenaires privés proches de chaque école afin que chaque patron accueille de temps en temps un étudiant en observation toute la journée. Le but est que l'étudiant touche du doigt la réalité de l'entrepreneuriat et du management. Cela lui permet d'aller au-delà des clichés habituels et d'avoir une connaissance empirique du métier.

Pour le chef d'entreprise, il s'inscrit dans une dynamique de transmission à destination d'une nouvelle génération. Il s'agit

également d'une manière de défendre son métier face aux préjugés.

8. Créer un cadre spécifique au titre d'enseignant en entrepreneuriat

Il existe une contradiction fondamentale à faire enseigner l'entrepreneuriat par des chercheurs. Le scientifique est dans le temps long, l'entrepreneur est dans l'urgence, tout au moins dans le court terme. Le docteur est dans la théorie, l'entrepreneur dans la pratique. Le chercheur cherche l'absolu, l'entrepreneur, le pragmatisme.

Ce décalage est accentué par l'organisation des institutions. L'entrepreneuriat est en général assimilé à une science de gestion. Son enseignement a été initié dans les écoles de management, dans lesquelles, à une exception près, il n'existe pas d'école doctorale. Les enseignants-chercheurs impliqués sont donc rattachés à des laboratoires universitaires et sont soumis à des obligations de publication parfois opposées aux besoins des entrepreneurs.

Nous proposons donc la création d'un cadre spécifique pour les enseignants-chercheurs en entrepreneuriat. Ces scientifiques doivent pouvoir être évalués et valorisés en fonction du nombre d'entreprises créées ou de leur taux de survie. Cela permettrait de renforcer leurs domaines de compétence, tout en qualifiant davantage la transmission de connaissances et de compétences entrepreneuriales.

Nous pourrions ainsi autoriser, spécifiquement pour les docteurs enseignants en entrepreneuriat, des modalités de valorisation financière en lien direct avec leur activité, notamment les prises de participation, les mandats sociaux... Ces éléments viendraient se substituer aux primes de production de publications de rang A. Il faudrait donc que cela soit pris en considération dans la gestion des carrières et dans les critères liés aux accréditations nationales et internationales.

Faciliter le passage de la recherche vers l'entrepreneuriat

Parler d'entrepreneuriat ramène souvent aux termes de créativité et d'innovation. Ces qualités sont l'apanage de la recherche. Que ce soit le fait du génie ou celui de la sérénipité, la recherche débouche sur de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouveaux produits. Le mal français réside dans l'incapacité chronique de notre société de passer du résultat de laboratoire au produit sur le marché. Nous pouvons faciliter ce passage.

9. Créer un label « pépinière de jeunes chercheurs »

En matière de recherche, les jeunes et petites institutions servent souvent de centre de formation des jeunes chercheurs. Lesquels, une fois reconnus, partent pour des établissements très prestigieux et installés.

Nous pourrions créer un label de « pépinière de jeunes chercheurs » pour ces institutions, qui recevraient des aides pour leur travail en échange d'un cahier des charges précis incluant une sensibilisation à l'entrepreneuriat et des actions de valorisation et de transfert vers l'économie.

Trop souvent, les chercheurs déposant un brevet le revendent par la suite sans aller jusqu'à la création d'un *business*. Cela est laissé aux grands groupes, moins générateurs d'emplois. Donner la fibre entrepreneuriale à ces jeunes talents permettrait de créer de la richesse et de l'innovation.

10. Rapprocher les chercheurs des start-up

L'image est encore d'actualité, hélas. Beaucoup de chercheurs ne sont pas suffisamment impliqués dans le tissu économique et social. Ils n'ont que peu de contacts avec les politiques locaux, les institutions et les entreprises qui les entourent.

Pourtant, leur aide, leur regard et leurs connaissances peuvent s'avérer cruciaux pour le reste de la société. Nous pensons notamment aux jeunes entrepreneurs. Ces personnes sont en

recherche de nouveaux concepts. Ils sont confrontés à des problèmes inédits pour eux et ont besoin de recul ou d'un regard neuf sur leur activité.

Si quelques chercheurs, de différentes disciplines, s'impliquaient localement autour d'un incubateur, l'acte serait mutuellement bénéfique. Les entrepreneurs ont besoin d'idées nouvelles et de connaissances utiles. De leur côté, les scientifiques auraient face à eux un terrain de recherche passionnant, en sciences sociales notamment.

Il devient urgent, dans les territoires, de perméabiliser les différents milieux afin de multiplier les rencontres, sources de nouveauté.

11. Faciliter les contrats mixtes laboratoire-entreprise

Le monde académique et le monde de l'entreprise s'ignorent depuis trop longtemps. Il devient même difficile de parler de dialogue entre ces deux univers sans être accusé de vouloir arrêter la recherche fondamentale ou de soumettre la science aux intérêts privés.

Pourtant, il n'en est rien. Nous ne sommes pas ici dans une démarche de prise de pouvoir des uns sur les autres. Nous prôtons un dialogue pour apprendre à se connaître et faire émerger de nouvelles idées.

Légalement, nous n'avons d'autre choix que de dédier le contrat de travail d'un enseignant-chercheur de manière exclusive à une structure, à l'intérieur de laquelle, il développe sa recherche dans le laboratoire rattaché à cet établissement. Bien que ceux-ci disposent de cellules de valorisation faisant la passerelle avec des acteurs économiques, la relation nouée fait essentiellement référence à un rapport client/fournisseur.

Notre proposition est de considérer que les chercheurs ont tout à gagner en élargissant leur culture à celle du monde économique, de sorte que cela influence leurs travaux de recherche pour rapprocher le moment où leurs résultats seront en adéquation avec les marchés et de la même manière, rassurer les entreprises

sur la manière dont ces acteurs de l'enseignement supérieur contribuent à leur développement.

Pour ce faire, on doit pouvoir aller au-delà de cette contrainte contractuelle pour établir un contrat mixte entre un établissement d'enseignement et des acteurs privés ou territoriaux qui pourrait instituer un retour de service vers la société civile.

12. Rapprocher les mondes économique et académique afin de mieux identifier les projets porteurs dans les laboratoires

Il est possible d'avoir une politique d'innovation efficace au niveau national sans créer de nouvelles structures redondantes, en mettant en contact les professionnels de la recherche avec les structures de soutien à l'innovation. Les incubateurs, les technopoles ou les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation devraient pouvoir s'entourer d'experts techniques pour détecter dans les laboratoires les projets susceptibles de donner lieu à une création d'entreprise. Il est temps d'avoir une démarche volontariste dans ce domaine. Il existe de bons projets dans les laboratoires qui ne peuvent pas émerger faute de temps ou de reconnaissance. Allons les chercher et valorisons-les. De plus, la nécessité de porter une cellule de valorisation bicéphale école de management/école d'ingénieurs ou université scientifique et SHS doit être clairement posée. Cela permettrait de mieux détecter, d'accompagner et de développer des projets pouvant être issus de la recherche.

13. Développer l'apprentissage des problèmes complexes

Nous devons apprendre à nos étudiants à gérer des problèmes complexes. Des situations qu'ils auront à gérer quotidiennement dans leur vie professionnelle. Par le biais de projets associatifs d'envergure, de simulations de cas, de *serious games* ou autres, nous pouvons mettre nos étudiants face à de multiples échéances, acteurs, prises de décision et prismes différents, tout en contrôlant l'environnement. Ces dispositifs encouragent la prise de risque et l'implication personnelle. Des qualités importantes pour tout futur entrepreneur ou intrapreneur.

TRANSVERSALITÉ

*« Se réunir est un début ;
rester ensemble est un progrès ;
travailler ensemble est une
réussite. »*

Henry Ford

PARTIE

TRANSVERSALITÉ

Le Groupe ESC Troyes s'est construit dans un esprit d'ouverture. Aujourd'hui, le groupe compte un programme grande école, une école de management internationale, une école de management spécialisée dans le tourisme, une école supérieure de design, une École de la 2^e Chance, un établissement de formation continue, des classes préparatoires aux concours paramédicaux et sociaux, un centre d'études des langues...

Cette politique alimente notre stratégie d'innovation. De la rencontre entre différentes cultures naissent de nouvelles idées. Un principe toujours d'actualité. Stéphane Marchand rapporte dans son livre *La Ruée vers l'intelligence* une citation de Benjamin Soffer, directeur des transferts de technologies du Technion de Haïfa : « Le Technion a une chance : il est pauvre. Ses chercheurs ont toujours été obligés de partager équipements et ressources. Ils ont donc toujours échangé les uns avec les autres. [...] Cette règle du partage donne parfois des idées qui ne seraient pas venues autrement. »

L'enseignement supérieur français n'est pas pauvre, mais il n'est pas suffisamment innovant pour autant. Il ronronne

dans un système qui a peu évolué depuis des décennies. Une de ses caractéristiques principales réside dans la séparation des disciplines. Les universités de lettres et sciences humaines sont indépendantes des universités scientifiques. Bien que les contacts tendent à se développer de plus en plus entre les écoles d'ingénieurs et les écoles de management, ceux-ci devraient être encore plus riches et plus intenses.

Le Groupe ESC Troyes s'est construit sur un autre modèle. Il est primordial pour nous que le manager soit formé à côté d'autres étudiants, comme, par exemple des architectes, des médecins ou des designers. Sur les pelouses de Harvard, les futurs ingénieurs discutent avec des étudiants en lettres ou en économie. Nous voulons nous inspirer des meilleurs, pour créer notre propre modèle. Sur nos campus, et dans nos associations, des étudiants de différents programmes se fréquentent, apprennent à vivre ensemble et à apprécier les qualités de chacun. Nos actions sont appelées à être reproduites ailleurs.

3

NOS ACTIONS

La transversalité n'est jamais acquise, elle s'entretient. Il faut sans cesse se renouveler, trouver de nouvelles manières de se rapprocher. Elle est une mise en danger permanente et, pour cette raison, elle est un formidable stimulant.

Des passerelles entre les formations

Fort de sa diversité, le Groupe ESC Troyes propose à ses étudiants de s'ouvrir à d'autres disciplines durant leur passage dans ses murs. Cette politique s'illustre notamment par l'intégration dans le groupe d'une école de design et par la création d'un semestre commun entre plusieurs de nos programmes. Une stratégie qui ne s'est pas élaborée sans mal.

Management et design font bon ménage

Le Groupe ESC Troyes est l'un des premiers à avoir rapproché une école de design d'une école de management. Ce choix, loin d'être anodin, s'est avéré payant et nous permet de réelles innovations au sein du groupe.

Revaloriser l'image du design. Les formations en design doivent lutter contre un manque de reconnaissance académique. Elles sont imaginées parfois comme des voies de garage pour étudiants originaux ou en difficulté dans les filières classiques. Il s'agit d'une erreur monumentale.

Aujourd'hui, le design est une pierre angulaire de l'industrie. Si Apple est tant prisé, le design de ses produits est loin d'être étranger au phénomène. En 2009, Renault a

fait appel à un Hollandais, Laurens van der Acker, pour prendre la tête de son département design pour dynamiser ses nouvelles gammes dans un contexte difficile.

Il s'agit d'un réel camouflet pour les écoles françaises. Nous devons former des designers capables d'être inventifs dans le cadre de l'entreprise, et créatifs dans le cadre des contraintes industrielles.

En France, du fait du peu de contacts qu'ils ont durant leurs études, managers et designers ont parfois du mal à communiquer efficacement en entreprise. On sent de l'incompréhension entre les uns et les autres et trop souvent aussi de la méfiance, voire du mépris.

Mais l'entreprise a besoin de tous les profils. Chacun doit avoir sa place et il faut savoir tirer le meilleur des différences. C'est ce que nous enseignons au sein du groupe. En adossant l'école supérieure de design à une école de management, nous rassurons les potentiels recruteurs. Nos designers sont confrontés aux réalités de l'entreprise via des cours, des projets et leurs liens avec les étudiants des autres programmes.

Inversement, leur présence fait souffler un vent de créativité sur nos étudiants et professeurs. Tous les enseignants ayant été amenés à enseigner l'économie, par exemple, au sein de l'école supérieure de design, ont été surpris de voir des étudiants très intéressés et réceptifs à d'autres formes de pédagogie.

Le projet ARTEM, à Nancy, a par exemple bien compris cette importance du design en rapprochant, dès 1999, l'art, la technologie et le management via des collaborations étroites entre trois écoles spécialisées.

Des réticences à lever. Lorsqu'en 2005, les collectivités territoriales demandent au Groupe ESC Troyes de s'intéresser à l'école supérieure d'arts appliqués de Troyes, l'initiative suscite méfiance et critiques, car le projet est ambitieux pour l'époque. Il s'agit de l'intégration d'une école existante sur tous les plans (académique, professionnel, pédagogique...) et non d'un simple rapprochement collaboratif. Une école

de management se rapprochant d'une école à portée plus locale était alors suspectée de vouloir la soumettre aux valeurs de l'argent, tuant ainsi toute créativité et liberté artistique.

À l'opposé, on ne comprenait pas qu'une grande école s'allie à une formation de design. Cette filière souffrait d'une mauvaise image.

Ce rapprochement était cohérent. Sa pertinence avait été soulignée par plusieurs membres du conseil d'administration. L'idée d'associer l'approche créative du design et les processus managériaux et économiques nous semblait mutuellement profitable. Les uns se confronteraient aux réalités de l'entreprise pendant que les autres apprendraient à débrider leur imagination.

Une réelle réussite. Cette alliance de l'économie et du design a été très bien accueillie par les entreprises. Quand McDonald's lance un appel d'offres visant à recruter des étudiants afin de les faire réfléchir à l'implantation d'unités de méthanisation dans ses restaurants, il se tourne vers une équipe mixte troyenne composée d'un groupe d'étudiants en design, d'un groupe d'étudiants du programme grande école et d'un groupe d'étudiants de notre voisin, l'université de technologie de Troyes (UTT). Les étudiants ont ensuite travaillé sur ce projet tout au long du semestre. Cela nous conforte dans notre approche résolument pluridisciplinaire. L'avenir n'est pas seulement aux experts, il appartient aussi aux hommes passerelles capables de faire le lien entre différents corps de métiers. Les étudiants choisis par McDonald's ont eu la chance d'apprendre à travailler ensemble sur un cas concret dans le cadre de leurs études. Ils ont appris à comprendre le vocabulaire et la manière de penser de l'autre. Ils ont appris à utiliser les qualités des autres. Ils ont appris que l'autre est indispensable. Une entreprise a besoin de tous les profils pour fonctionner efficacement. Nous formons des managers passionnés, émulés par la différence et capables d'animer des équipes composées de profils variés.

Areva Med séduite par l'école supérieure de design

À la rentrée 2012, Areva Med, filiale d'Areva spécialisée dans le développement de traitements innovants contre le cancer, et le Groupe ESC Troyes ont signé une convention de partenariat. Pendant un semestre, 18 étudiants en design vont travailler avec la direction scientifique de l'entreprise à l'industrialisation d'un nouvel équipement de radio-immunothérapie ainsi qu'à l'amélioration du design d'un des principaux équipements de production d'Areva Med.

Son P-DG a livré les raisons qui l'ont poussé à choisir l'école de design de Troyes : « La signature de cette convention illustre à nouveau la stratégie d'Areva Med de s'associer aux meilleurs talents en tous domaines. L'école supérieure de design de Troyes est non seulement reconnue dans son cœur d'expertise, mais aussi par son dynamisme et ses valeurs. Nous sommes confiants dans la qualité des travaux qui seront menés sur l'usage ainsi que sur l'esthétique de l'outil, afin de faciliter son appropriation par la communauté médicale et scientifique. »

Création d'un semestre commun

La rentrée 2013 représente un nouveau pas en avant dans la transversalité puisque nos élèves de l'école supérieure de design, d'INBA et du programme EMVOL vont tous suivre un semestre commun en début de cursus. Le but de ce programme commun est multiple. Il permet à des étudiants de différentes filières de se rencontrer et de se côtoyer dans le cadre scolaire. Après avoir vécu ensemble, ils vont donc apprendre à travailler ensemble. Nous souhaitons également que les étudiants se frottent à des disciplines nouvelles afin de mieux comprendre les autres et peut-être, de permettre l'émergence d'idées nouvelles par la rencontre de différents univers.

Présentation de l'offre. Lors de leur entrée dans notre école, après le bac, les étudiants des programmes EMVOL (tourisme), INBA (management international) et de l'école

supérieure de design seront réunis dans un semestre commun. Ils devront suivre trois types de cours : les cours communs, les matières d'ouverture sur d'autres programmes (tourisme, design ou management international), et leur spécialité.

Grâce à ce dispositif, les étudiants peuvent conforter leur choix d'orientation et découvrir d'autres secteurs. En d'autres termes, profiter du décroisement opéré au sein du Groupe ESC Troyes.

Permettre le changement d'orientation. À l'issue du premier semestre, les étudiants retournent à temps plein dans leur programme d'origine. Ces six premiers mois passés ensemble nous assurent que la vie étudiante sur notre campus sera mixte. Nous laissons à la disposition de nos étudiants de multiples occasions de créer ensemble. À travers les programmes SIFE, les Cordées de la réussite, l'incubateur transversal YEC, les mini-entreprises, les associations, nos étudiants s'engagent, montent des projets, prennent des responsabilités ensemble hors du cadre des cours.

Le semestre commun offre une autre opportunité. À l'issue des six premiers mois, des aménagements peuvent être mis en place afin de changer de filière. L'orientation est l'un des problèmes majeurs de notre système éducatif. Beaucoup trop de jeunes sont orientés par défaut parce qu'ils ne peuvent pas faire de choix informé et éclairé. Ils ne maîtrisent pas toutes les données du problème et ne connaissent pas les formations qu'on leur propose. Ils s'en font une idée souvent fausse.

Grâce à ce semestre commun, il est possible pour un étudiant de toucher du doigt d'autres disciplines, et ainsi, de prendre une décision basée sur une connaissance personnelle des filières qui lui sont ouvertes.

Grand témoin, Ari Sebag, directeur général du groupe Partouche. « Les étudiants du groupe ont un profil atypique. »

Le groupe Partouche est partenaire depuis dix ans du Groupe ESC Troyes. Ari Sebag, son directeur général, intervient régulièrement auprès des étudiants du programme EMVOL et il a déjà été parrain des promotions lors d'une remise de diplômes. Il voit des similitudes entre les valeurs défendues par le groupe, notamment la transversalité, et celles qu'il promet dans son entreprise.

Recrutez-vous d'anciens étudiants du Groupe ESC Troyes ?

Bien sûr, chaque année, nous prenons des stagiaires et beaucoup d'entre eux restent par la suite parmi nous. Ils ont un profil en accord avec nos valeurs. Ce sont des personnes réactives et très attachées à la réussite de leur carrière sur le plan humain – l'argent n'est pas leur unique moteur.

Comment se traduit la politique de transversalité du Groupe ESC Troyes dans le comportement de vos collaborateurs ?

Ce sont des profils atypiques qui ne sortent pas d'une formation monodisciplinaire. Notre métier est multiple. Il faut bien sûr avoir des compétences techniques mais la dimension humaine est fondamentale dans le rapport au client. Il est nécessaire dans notre secteur de toucher l'excellence en matière d'accueil. Nos employés issus de cette formation sont parfaitement armés pour s'adapter à la clientèle. Ils ont un très bon savoir être, quel que soit leur interlocuteur.

Le programme EMVOL va unifier son premier semestre de formation avec les programmes INBA de management international et avec l'école de design. Comment voyez-vous cette évolution ?

En tant que membre du conseil stratégique du Groupe ESC Troyes, je participe à l'élaboration de la politique du groupe. Je vois bien sûr cette évolution d'un très bon œil.

Les étudiants doivent avoir l'expérience la plus large possible avant d'entrer sur le marché du travail.

Qu'est-ce qui fait que vous avez une relation très étroite avec le groupe depuis plusieurs années ?

Nous nous sommes rencontrés il y a une dizaine d'années afin de créer des liens entre eux et moi. J'ai apprécié la démarche. Ensuite, notre relation a toujours été pleinement satisfaisante. Les étudiants reflètent bien les qualités de leur encadrement. Ce sont des personnes ouvertes, qui savent valoriser leurs partenaires. Ils écoutent avec attention les conseils que l'on peut leur donner. Il s'agit d'un point essentiel pour moi. Une relation dans la durée doit se construire dans le respect et le plaisir de travailler ensemble.

Un double diplôme avec l'UTT

Le Groupe ESC Troyes n'a pas de composante scientifique en son sein, hormis les classes préparatoires aux concours paramédicaux et sociaux, mais le conseil général de l'Aube a créé et permis le développement de l'UTT (université de technologie de Troyes). Aussi, à l'heure d'Internet et du tout numérique, nos deux établissements se sont-ils associés afin de créer un double diplôme sur une thématique originale autour du management du sport, baptisé SMILES, pour Sport Management et Ingénierie - Logistique Événementielle et Sécurité.

Les étudiants de ce cursus obtiennent la double compétence technique et managériale dans un secteur transversal par nature, à travers des synergies de compétences multiples. Dans ce parcours, les étudiants acquièrent les outils de l'ingénierie et du management en alternant la formation dispensée par des enseignants issus du Groupe ESC Troyes, de l'UTT, des UFR Staps et des fédérations sportives, mais aussi par plus de 70 intervenants professionnels.

Notre volonté de sortir des autoroutes disciplinaires s'étend au-delà du groupe. Ce double diplôme est l'incarnation des

bonnes relations que nous entretenons avec notre environnement, et particulièrement avec l'UTT, qui est aussi un partenaire dans la technopole et dans le cadre de projets communs.

Développer le management de l'innovation

La Technopole de l'Aube en Champagne, l'UTT, l'EPF et le Groupe ESC Troyes s'associent pour créer une nouvelle formation dédiée à l'innovation. De par leur proximité géographique, facteur-clef en matière d'innovation, et en parallèle de leur dernière année de cursus, les étudiants, répartis en équipes transverses, se verront attribuer un projet par la technopole. Il s'agit ici de favoriser la mixité des profils, tant en provenance du cursus ingénieurs, managers et designers, que des étudiants français et internationaux, afin de mieux répondre à la demande des entreprises recherchant davantage de personnalités aux parcours transversaux. Ce *cluster* innovant orientera les étudiants vers des postes d'accompagnement à la création d'entreprise, de consultant en stratégie d'innovation ou de responsable d'innovation. Il servira de modèle de collaboration inter-établissements à diffuser en France et à l'étranger.

L'exemple du Tecnológico de Monterrey au Mexique

Les universités et grands établissements mondiaux réunissent depuis longtemps des cursus et des programmes de formation favorisant la mixité des domaines d'application. Le rapprochement manager-ingénieur, voire manager-ingénieur-designer, audacieux il y a quelques années, est aujourd'hui couramment admis et c'est un axe fort de développement qu'il nous semble important de soutenir. Dans tous les grands campus anglo-saxons, sud-américains ou asiatiques, ce rapprochement entre étudiants de formations différentes est une pratique couramment admise, qu'il convient toujours d'observer avec attention pour s'en inspirer au sein du modèle français, traditionnellement plus vertical.

Les principes pédagogiques favorisant l'hybridation des cultures et des formations différentes font partie des fondamentaux du « TEC » de Monterrey. À noter, par exemple, ces réseaux d'incubateurs mixant ingénieurs et managers autour du transfert de technologies et de nouveaux champs d'application en management, ou les 33 campus dans le pays associant formation initiale, formation continue, lycée d'excellence et implication constante des entreprises. Un état d'esprit et une culture transverses qui favorisent également la dimension entrepreneuriale, grâce aux nombreux parcs technologiques consolidant les dimensions académique, scientifique et pratique.

Un état d'esprit qui irrigue le groupe dans son ensemble

La transversalité, ce n'est pas simplement mettre en relation des étudiants de cursus différents et permettre des passerelles entre les filières. Notre conception va bien au-delà de cette vision. Pour nous, il s'agit d'un état d'esprit qui imprègne tout le fonctionnement du groupe.

La transversalité organisée

L'exemple vient d'en haut. Nous nous sommes organisés afin que chaque membre du groupe soit impliqué dans l'ensemble des actions. La transversalité ne doit pas simplement se décider, elle doit se vivre.

Des responsables académiques impliqués dans le groupe.

Afin de favoriser les liens entre les différents programmes du groupe, nous avons rapproché les bureaux des responsables pédagogiques de chaque cursus. Cette proximité permet une meilleure connaissance des actions des uns et des autres. Cela crée un environnement propice aux actions communes et aux rapprochements.

De plus, les directeurs de programme ont quasiment tous une double casquette. Ils ont un rôle dans le fonction-

nement du groupe au sens large. Par exemple, la directrice de l'école supérieure de design, Séverine Nomdedeu, est également en charge de notre service de presse. David Moroz, lui, est directeur du programme grande école, en plus d'être en charge des accréditations des programmes du groupe.

Cela illustre encore une fois la volonté de faire de nos formations un tout cohérent. Nous n'empilons pas les formations au hasard. Nous créons des liens, nous faisons émerger des convergences, nous inventons des passerelles. Entrer dans l'un de nos programmes, c'est vraiment faire partie du groupe.

Des postes dédiés à la transversalité. Il existe au sein du groupe des postes dédiés à la transversalité. Jean-Michel Halm, par exemple, est consultant expert au sein de notre département Conseil et Études. Son rôle est, entre autres, de valoriser auprès de nos partenaires privés l'ensemble des savoir-faire développés au sein de l'école à travers une cellule de transfert et de valorisation des technologies, des savoirs et des projets. Il réalise un lien entre nos fonctions de recherche, d'aide à l'entrepreneuriat et de diffusion vers l'extérieur afin de les mettre au service d'entreprises extérieures (voir « Conseil » dans la partie « Ouverture sociale », page 94).

Laurence Veauvy a un rôle de transversalité pédagogique. Elle est directrice des formations. Ce poste est crucial pour le groupe. Elle doit connaître parfaitement chaque cursus pour voir dans quelle mesure il est possible de les rapprocher. Elle doit composer avec les obligations des programmes accrédités, les différences de cultures pédagogiques entre chacun et les emplois du temps. Son rôle va au-delà des rapprochements académiques puisque, dans le cas de l'École de la 2^e Chance, par exemple (voir « Intégrer une École de la 2^e Chance », dans la partie « Ouverture sociale » page 89), les premières passerelles sont lancées via des projets extrascolaires culturels ou sportifs afin de mettre les jeunes sur un terrain neutre.

Transversalité sociale

Ce point sera plus largement développé dans la partie 3 consacrée à l'ouverture sociale (voir « La force de la diversité », page 83), mais il mérite d'être mentionné ici. En effet, rencontrer des personnes de niveau académique différent et issues de divers milieux sociaux participe largement de l'esprit de rencontre et de découverte du groupe.

Multiplier les filières de recrutement. La transversalité du Groupe ESC Troyes s'exprime par la diversité des filières de recrutement. Au sein de nos différentes écoles, nous accueillons des publics très divers, sortis du système scolaire au collège, titulaires du bac, d'un DUT/BTS, de classes préparatoires ou passés par l'université.

Exigeant, rigoureux, sélectif, le système des classes préparatoires permet de former des étudiants selon un mode pédagogique particulier qui ne doit toutefois pas être opposé aux admissions parallèles développant d'autres qualités, également recherchées par les écoles.

Aussi, nous ne faisons pas de différence *a priori* entre un élève issu d'un IUT ou d'une classe préparatoire pour entrer dans notre programme grande école. Dans les deux cas, nous recherchons, avec la même exigence, un certain niveau académique, une personnalité et une grande ouverture d'esprit. La mixité de ces deux populations, auxquelles s'ajoutent les étudiants internationaux, permet de valoriser une cohabitation porteuse de sens pour nos étudiants.

Nous recrutons aujourd'hui deux fois plus d'élèves par le concours passerelle ouvert aux titulaires d'un bac + 2 ou bac + 3 que via le concours BCE réservé aux élèves issus de classes préparatoires aux grandes écoles. Faut-il s'en alarmer ou s'en inquiéter ? Nous ne le pensons pas, au contraire. Les parcours de vie de ces deux populations sont complètement différents. Les élèves issus de CPGE sont excellents académiquement mais ils viennent de passer deux ans tournés vers leurs résultats scolaires. Au contraire, les candidats titulaires d'un DUT ou d'une licence ont développé des

capacités pratiques plus établies et disposent, la plupart du temps, d'une expérience en entreprise.

Grâce au système que nous avons mis en place, nos étudiants sont capables, une fois en poste, de discuter d'égal à égal avec un manager, un ouvrier ou un designer, sans mépriser l'autre mais au contraire en reconnaissant la valeur de son savoir-faire. Ils sauront travailler en équipe, y compris avec des personnes ne possédant pas du tout la même culture qu'eux parce qu'ils l'auront déjà fait au sein de l'école. Enfin, ils seront conscients du monde qui les entoure et du rôle qu'ils ont dans l'ordre social.

La transversalité verticale. L'intégration d'une école de la 2^e Chance dans le Groupe ESC Troyes illustre aussi cette volonté de mélanger les publics et les populations. Avoir cette école sur le campus est une chance pour les stagiaires qui suivent cette formation (voir « Intégrer une École de la 2^e Chance », page 89) et pour les autres étudiants du groupe. Nous développons des projets dans lesquels les étudiants de l'école supérieure de design travaillent avec les stagiaires de l'École de la 2^e Chance. Ce sont des instants mutuellement profitables. Deux mondes apprennent à se connaître, s'approprient et surtout, travaillent ensemble. Chacun apporte à l'autre ses compétences et trouve chez son partenaire une méthode de travail nouvelle, un mode de pensée original. Grâce à ces initiatives, nos étudiants développent d'autres qualités pendant leur cursus académique. Ils acquièrent une certaine ouverture d'esprit et la capacité à animer des équipes éclectiques. Cela leur confère une aptitude d'innovation et un sens de la responsabilité sociétale qui feront d'eux les managers dont le monde a besoin.

Notre groupe est à l'image de notre société : il accueille des personnes ayant quitté l'école avant le bac et d'autres poursuivant jusqu'à bac + 5. Il n'y a aucune raison pour que les études soient un instant hors du temps pendant lequel les jeunes fréquentent les seules personnes partageant le même parcours.

Diffusion à l'extérieur du groupe

Le Groupe ESC Troyes n'est pas refermé sur lui-même. Ce serait contraire à nos principes. L'Aube est un territoire formidablement soudé et uni. Nous avons la chance d'avoir des partenaires privés, institutionnels, politiques et éducatifs de bonne volonté. Aussi, quand nous parlons de transversalité, nous allons au-delà des frontières de notre groupe. Nous voulons tendre la main aux écoles de l'enseignement secondaire comme aux entreprises.

Des écoles primaires à l'ESC. La reproduction sociale reste une clef de compréhension encore assez juste en France. Un enfant grandit dans un certain milieu et se crée des schémas à partir des adultes présents autour de lui. De plus, l'appellation d'étudiant pour les jeunes au-delà de 18 ans est encore mal comprise dans quelques milieux.

Certains jeunes n'ont pas d'exemple proche d'eux de personne ayant fait des études supérieures. Ils n'ont personne à imiter, personne pour les conseiller. C'est pourquoi nous voulons développer ce que nous avons déjà commencé à faire : des journées de rencontres entre les élèves de différentes classes d'âge.

Voici un exemple, certes, un peu daté, mais tellement prégnant dans nos mémoires collectives, qu'il reflète bien ce que nous pensons important de développer. Au printemps 1998, Aimé Jacquet, alors sélectionneur – conquis – de l'équipe de France de football, est venu donner une conférence à Troyes et il a reçu un bon accueil. Quelques mois plus tard, une fois la Coupe du monde remportée, il nous a proposé de venir nous présenter le trophée.

À l'époque, nous n'avions pas assez d'étudiants pour remplir l'arène, notre grand amphithéâtre de 500 places. Nous avons donc décidé d'inviter les classes de CM2 des écoles alentour. Nous avons organisé un goûter pour faire patienter les enfants. C'est un souvenir fantastique pour toutes les personnes présentes. Quand le sélectionneur est arrivé, avec un peu de retard, tous les enfants ont entonné

le refrain *We are the Champions* que les étudiants du groupe venaient de leur apprendre.

Cette histoire n'est pas qu'une anecdote facile. Il s'agit de mettre en relation les élèves de primaire avec un établissement d'enseignement supérieur dans lequel ils pourraient continuer leurs études. Cela participe d'une démarche d'appropriation de l'orientation scolaire par les élèves et d'une meilleure connaissance empirique des filières supérieures.

Notre seul regret réside dans le fait que les lourdeurs administratives ont empêché les écoles publiques de se déplacer, et seules les écoles privées des environs sont venues.

Des étudiants étrangers dans les lycées. La France a un réel problème de niveau de langue. Nous sommes faibles en langues vivantes. Cela constitue un vrai handicap. Pour parer à ce problème, le Groupe ESC Troyes a proposé aux lycées alentour des cours de civilisation étrangère donnés par des étudiants internationaux chez nous.

L'idée repose sur une pratique qui se distingue des cours classiques dispensés dans les lycées : les élèves parlent avec des jeunes, dans une langue étrangère, du quotidien dans un autre pays. Le mélange des cultures se pratique tous les jours au sein du groupe avec 300 étudiants étrangers présents chaque année et nous souhaitons le faire partager au reste de la communauté. Malheureusement, là encore, les lourdeurs administratives rendent difficile l'aboutissement de cette initiative.

Le Groupe ESC Troyes au cœur de la technopole. Grâce à la double direction à la fois du Groupe ESC Troyes et de la Technopole de l'Aube en Champagne (voir « La technopole » dans la partie « Entrepreneuriat », page 30), nous avons tissé des liens particulièrement étroits entre le groupe et le tissu économique, en particulier à travers le réseau humain dédié à l'innovation et l'entrepreneuriat. Grâce à cette structure, écoles, institutions et entreprises se mobilisent ensemble pour donner aux jeunes entrepreneurs un environnement propice à leur épanouissement. La

transversalité se vit au quotidien. Nous profitons de notre position non pas pour avantager nos étudiants au détriment de ceux des autres établissements, mais bien pour fédérer un mouvement de l'ensemble de l'enseignement supérieur dans le même sens, celui de l'entreprise.

Aussi, la technopole de l'Aube en Champagne a créé le Young Entrepreneur Center (voir page 36) qui rend accessible l'incubateur aux jeunes de l'agglomération, pas uniquement pour nos étudiants, mais pour tous ceux de l'agglomération troyenne. De même, quand nos équipes créèrent le concept de Plug and Start Campus (voir page 33), nous avons associé 12 établissements et grandes écoles de management et d'ingénieurs dans l'aventure. Durant trois jours par an, des étudiants entrepreneurs de ces établissements viennent confronter leur projet à tous les professionnels troyens. Ils ont accès à une expertise unique. Nous pensons que ces échanges sont bénéfiques pour tous. Ainsi, les étudiants mobilisés autour de l'organisation et du montage de l'événement sont immergés dans cette culture entrepreneuriale pendant plusieurs jours. Même s'ils n'ont pas de projets entrepreneuriaux à court terme, ils sont sensibilisés au sujet.

4

NOS 10 PROPOSITIONS

*« Toute culture naît du mélange,
de la rencontre, des chocs.
À l'inverse, c'est de l'isolement
que meurent les civilisations. »*

Octavio Paz

Les actions citées ci-dessus sont bien entendu appelées à essaimer et peuvent être reprises et mises en place dans d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Nous aimerions étendre cette philosophie sur le territoire, l'appliquer dans d'autres contextes que celui d'une grande école.

Favoriser l'interdisciplinarité

L'enseignement supérieur, tout comme l'Éducation nationale, fonctionne en silo. Engagé dans une section, un élève n'a plus de contact avec ceux des autres disciplines. Les cours de culture générale sont assez rares. Les lycées professionnels sont physiquement séparés des lycées technologiques et des lycées généraux. La séparation est encore pire à l'université. Voici quelques propositions pour lutter contre ce phénomène.

1. Lutter contre les silos au lycée

Au lycée, la filière scientifique vampirise les autres. À gros traits, les bons en mathématiques vont en S et les autres s'éparpillent dans les autres filières. Il faut en terminer avec ce diktat. La situation est tellement absurde que le système impose aux élèves une sélection par les maths qui interdit, ou du moins étouffe, l'éclosion des talents dans d'autres domaines.

Heureusement, de bonnes initiatives émergent avec l'ouverture des concours des grandes écoles aux classes préparatoires littéraires. Mais nous voulons aller plus loin.

Le lycée souffre d'une ségrégation physique des différentes filières. Rappelons que la filière scientifique n'accueille même pas la moitié des effectifs. Pourtant, elle apparaît comme la voie à suivre pour tous les adolescents. Les filières technologiques et professionnelles sont méprisées et sous-estimées. Cette fracture entre les différentes sections est en partie due à leur éloignement géographique.

Après le collège, les jeunes ne côtoient plus que leurs semblables en termes de niveau d'études. Chacun est orienté dans un silo à l'issue de la terminale et plus personne ne se mélange. Certaines filières sont dédaignées, d'autres valorisées et ce jugement se reporte sur les personnes inscrites. On fournit aux élèves une armada de préjugés dont il est malheureusement très difficile de se départir.

2. Faire des campus pluridisciplinaires

À l'image de ce que nous faisons à Troyes, il nous apparaît nécessaire de regrouper sur un même lieu des formations différentes. Il existe encore beaucoup trop de villes où le campus scientifique et le campus SHS se trouvent dans des lieux différents.

Les écoles normales supérieures sont les seules à fonctionner sur ce principe. Partout ailleurs, dans les IUT, les grandes écoles, les universités, la ségrégation par disciplines est souvent la règle. Pourtant, le temps des études est aussi le

temps des échanges informels. La vie associative est riche sur les campus. C'est l'âge des rencontres et des échanges.

Il est dommageable que cette vie étudiante ne permette pas à tous de s'ouvrir à d'autres manières de penser. Nous l'avons expérimenté par nos actions. L'innovation naît à la frontière entre les disciplines. Permettre la porosité des disciplines, c'est ouvrir une porte vers la créativité.

Ce rapprochement permettra dans un deuxième temps aux institutions de mieux collaborer. Les doubles diplômes et autres cursus communs seront facilités. C'est là l'objectif final. Il faut faire émerger de nouveaux profils mixtes, prêts à s'adapter à un environnement économique variable et mouvant.

3. Favoriser les parcours hybrides interdisciplinaires au niveau licence

L'orientation dans l'enseignement supérieur est excessivement difficile. Il existe plusieurs milliers de licences et masters différents en France et nous ne parlons que des filières universitaires. S'ajoutent à cela les IUT, BTS, grandes écoles, écoles privées... Le choix est d'autant plus difficile qu'il est engageant. Les passerelles sont rares et se réorienter demande une grande énergie.

C'est pourquoi nous aimerions que le système supérieur, tous établissements confondus, propose une première année de découverte. Une première année pendant laquelle les étudiants peuvent piocher entre les différents cursus avant de faire leur choix en deuxième année. Cette première année permettrait aux étudiants de découvrir empiriquement les différentes disciplines, les conditions de travail des différents établissements et ils pourraient par la suite effectuer un choix éclairé.

Les étudiants, responsabilisés, seront également plus motivés par leurs études. Si le taux d'échec en licence est si élevé, la faute en revient notamment au manque de motivation personnelle dans son propre cursus.

4. Encourager les thèses pluridisciplinaires

Nous proposons l'ouverture à la base, mais aussi au sommet du cursus académique. À l'image des thèses en cotutelle entre deux établissements de nationalité différente, nous devons développer des thèses en cotutelle entre deux disciplines distinctes.

Les champs de recherche à la croisée du management et de l'ingénierie sont nombreux. Il faut les développer. Cela donnera une réelle plus-value aux docteurs pour entrer dans le monde du travail. Contrairement aux ingénieurs et aux managers, ils auront une double culture – un bagage rare et appréciable dans l'entreprise. Cet avantage se traduira en une profitabilité économique utile à leurs territoires respectifs.

Cette proposition permettra également de décroïsonner l'enseignement supérieur en faisant émerger une nouvelle génération de maîtres de conférence et de professeurs pluridisciplinaires.

5. Former davantage à la créativité

La créativité est un élément essentiel de la pédagogie qui a souvent été perçue comme accessoire. Il faut lui redonner ses lettres de noblesse. Loin d'être une option de sous-importance, la formation à la créativité doit permettre, dans des formations techniques ou verticales, d'impulser une dose de transversalité pouvant servir l'innovation et ouvrir à de nouveaux horizons. La libération du potentiel créatif des élèves et des étudiants doit s'articuler autour de nouveaux prismes de pensée qui vont au-delà de la construction personnelle. Elle peut également servir la société et le monde économique. Cette formation à la créativité peut prendre différents aspects : cours intégrés, séminaires de théâtre d'improvisation pouvant donner lieu à des tournois inter-établissements, de cours de développement personnel, intervention de professionnels dans le domaine de la publicité, de la communication ou du design ; ou encore aller plus loin en favorisant le rap-

prochement entre des cursus design/communication, par exemple avec des cursus plus traditionnels en ingénierie, en sciences humaines et sociales, ou dans les filières technologiques et professionnelles.

Multiplier les filières d'élites

L'élitisme est un moteur. Il devient un problème quand il est restreint à un groupe trop limité d'individus. L'excellence doit être accessible pour la majorité des étudiants. Il faut permettre aux meilleurs de chaque filière d'atteindre le plus haut niveau, parce qu'ils le méritent. C'est ainsi que nous ferons émerger de la diversité sociale parmi les formations dites « élitistes ».

6. Élargir les filières d'admission en CPGE et en GE

Les grandes écoles et leur filière d'accès, les classes préparatoires, sont encore la voie royale pour accéder aux plus hautes fonctions publiques ou privées. Il est donc nécessaire d'élargir leur base de recrutement.

Ces filières sont inaccessibles aux élèves issus des quartiers les plus difficiles. Le niveau académique n'est pas en soi un problème. Le frein se situe d'abord sur le manque d'information des deux côtés. La réputation de son lycée peut empêcher un jeune d'accéder à ces filières. À l'inverse, les élèves de certains lycées ne connaissent tout simplement pas les filières d'excellence, ou s'autocensurent en pensant qu'elles ne sont pas faites pour eux. Les familles en difficulté financière ne savent pas toujours qu'il existe des aides publiques ou privées pour favoriser la poursuite d'études. Les initiatives comme « les Cordées de la réussite » sont d'excellents débuts pour lutter contre cette désinformation. Des lycéens d'un établissement prioritaire sont suivis par des étudiants de l'école. Ils échangent ensemble sur les possibilités d'orientation et enrichissent leurs univers culturels (voir « Les Cordées de la réussite », page 96).

De même, Sciences Po semble avoir prouvé qu'on pouvait, avec succès, recruter dans des lycées de zones d'éducation prioritaire. Ces initiatives doivent être étendues à tout le territoire et dans tous les établissements. Le talent ne trouve pas toujours sa voie dans les cursus classiques, il faut aussi savoir aller le chercher et le faire émerger. C'est primordial pour créer des exemples et offrir des débouchés motivants à tous les jeunes du territoire.

7. Rééquilibrer l'accès des étudiants issus des filières générales et professionnelles ou technologiques aux IUT et BTS

Le secondaire et le supérieur ne fonctionnent pas suffisamment en lien. Les IUT et les BTS sont remplis d'élèves issus de la filière générale. Dans le même temps, dans une université comme celle de Cergy, les détenteurs de bac professionnel et technologique représentent 16 % des inscrits en sciences humaines et sociales et 20 % en lettres. Ces étudiants n'ont pas les codes pour réussir dans cette filière. Ils se retrouvent à l'université faute de places dans les IUT et BTS, ceux-ci leur préférant les profils issus d'un baccalauréat général.

Il est donc primordial de rééquilibrer les filières. Nous pensons que les titulaires de bac professionnel et technologique sont en train de perdre la place qui était la leur dans les IUT et les BTS. Nous pensons que les élèves venant de baccalauréats technologiques ou professionnels et passant par un IUT ou un BTS peuvent tout aussi bien réussir dans les grandes écoles que les autres. Pourquoi ne pas leur réserver une partie des places dans ces formations ? Ce sont les débouchés naturels pour eux et on ne peut pas les en priver. La revalorisation nécessaire de ces baccalauréats pourrait s'accomplir en suivant ce chemin.

Ouvrir les partenariats entre institutions

La transversalité passe aussi par des rapprochements des institutions entre elles. Les PRES ont amorcé un début de

rapprochement entre les établissements du supérieur, on peut aller plus loin dans les projets communs sans nécessairement ajouter un nouvel échelon administratif.

8. Rapprocher les grandes écoles des universités par la mise en commun du corps enseignant

Les écoles de commerce ont des obligations strictes en matière d'encadrement de leurs élèves par des docteurs. On pourrait profiter de cela pour lancer des passerelles entre universités et grandes écoles. Nous imaginons des docteurs employés par l'université mais effectuant une partie de leurs cours dans les écoles. Ce détachement contractuel ferait l'objet d'une facturation par l'université. Ce système permettrait d'avoir des hommes passerelles entre les universités et les grandes écoles capables de dépasser les préjugés des deux côtés. Pour les écoles, ce serait également l'occasion d'avoir plus de souplesse quant à la gestion de leur personnel encadrant et de faire profiter les étudiants de méthodes pédagogiques plus variées et plus riches par l'apport mutuel réalisé par des professeurs.

9. Favoriser les regroupements inter-établissements pour l'ouverture de campus à l'étranger

L'enseignement supérieur français s'exporte. Les établissements, écoles comme universités, externalisent tous leurs formations dans le cadre de campus à l'étranger. Une démarche commune permettrait de gagner en efficacité et d'améliorer la compréhension de notre système par nos partenaires internationaux.

Si une université, une école de management et une école d'ingénieurs ouvrent ensemble un campus commun dans un pays, elles pourront proposer une large gamme de formations aux étudiants. Les étudiants étrangers pourraient effectuer des cursus dans plusieurs pays, dont la France, tout comme les étudiants français pourraient suivre des cours à l'étranger

dans cet établissement commun mêlant des compétences ingénieurs-managers et designers par exemple. Mais il faut, pour cela, faire face à la difficulté qu'imposent les multiples statuts dans les gouvernances des établissements. La collaboration et les prises de décisions peuvent être longues entre institutions publiques, privées ou consulaires.

10. Fédérer les acteurs économiques et les acteurs de la formation pour répondre et anticiper les besoins des marchés

La période de crise que nous traversons révèle des incohérences structurelles de notre système. Par exemple, les acteurs de l'enseignement supérieur travaillent peu avec ceux de la formation continue, et encore moins avec les responsables économiques locaux et les structures socio-professionnelles de réinsertion sociale.

Pôle emploi, le rectorat, les syndicats de branches, les CCI, les établissements d'enseignement supérieur, les conseils régionaux, généraux, les agglomérations... Tous ces acteurs ont une partie de la réponse pour résoudre le problème du chômage mais s'ils ne la mettent pas en commun, leur action perd en efficacité.

On arrive à des situations ubuesques. Certaines formations, sans réalité économique locale, continuent d'être financées. Dans le même temps, des activités émergentes ne trouvent pas, dans leur environnement proche, de formation qualifiante correspondant à leurs besoins.

Améliorer ce système ne demande pas d'argent. Cela nécessite cependant des processus de prise de décision différents. Tous les acteurs impliqués doivent se réunir au niveau local afin de définir quelles sont ou seront les activités porteuses dans la région, et s'assurer que les formations initiales et continues soient en adéquation avec cette évolution.

Cette proposition de bon sens n'est malheureusement portée que par la bonne volonté de quelques individus mais n'est ni formalisée, ni généralisée, ni encouragée.

OUVERTURE SOCIALE

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

Anonyme

PARTIE

OUVER SOCIA TURE ALE

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^e Chance (voir encadré « Les Écoles de la 2^e 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^e 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^e 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^e 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^e 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^e Chance

Les Écoles de la 2^e 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^e 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.

ENTRETIEN

Débat avec Emmanuel Davidenkoff, directeur de la rédaction de « l'Étudiant »

L'une des évolutions majeures de l'enseignement en France proposée par le Groupe ESC Troyes est le décloisonnement des disciplines et l'approfondissement de la transversalité. Il s'agirait d'un changement profond dans la culture nationale.

Emmanuel Davidenkoff : Plus qu'un changement de culture, ce serait une révolution complète. Vous défendez dans cet ouvrage ce que je vais appeler une utopie hors sol. Vous ne tenez pas compte de l'historique de notre système éducatif. En vous disant cela, je me fais l'avocat du diable – mais vous m'avez demandé de porter la contradiction vis-à-vis de vos propositions, alors que je suis plutôt en empathie avec celles-ci...

Depuis le XIX^e siècle, l'enseignement est découpé en disciplines hermétiques. Notre système éducatif est gravé dans le marbre depuis Jules Ferry. On ne l'a jamais réinventé qu'à la marge depuis. S'il n'y a pas de droit au lycée, c'est avant tout parce qu'il n'y avait pas de droit au lycée sous Jules Ferry. On apprend la philosophie en terminale, et pas avant, pour les mêmes raisons. Les tentatives d'imposer de nouvelles disciplines ont généralement échoué. L'université est organisée en tranches disciplinaires encore plus fines. On est dans un système complètement tubulaire. Enfin, et

je dis cela sans porter de jugement, les enseignants ne sont pas sortis de ce système, de la maternelle à leur prise de poste. Ils ont grandi dans ce système.

Compte tenu de cet historique, vouloir, comme vous, sortir des autoroutes disciplinaires, est utopique. Peut-on faire mieux que ce qui a déjà été tenté, c'est-à-dire les itinéraires de découverte au collège et les TPE au lycée ?

Francis Bécard : Lorsqu'on émet des idées, il faut être un peu utopiste. Sinon, on ne tente jamais rien. Le droit à l'expérimentation existe et nous devons l'utiliser. C'est le cœur de notre politique au sein du Groupe ESC Troyes : nous expérimentons. Je ne propose pas que l'on étende notre modèle à tout le territoire. Je propose que d'autres puissent s'en inspirer et reproduisent nos procédés si cela leur semble intéressant, et critiquent notre démarche pour aider à l'enrichir.

Mais je défends mon droit à l'expérimentation. C'est important, notamment parce que cette démarche n'est que rarement encouragée dans l'enseignement. On devrait tenter plus d'expériences pendant trois ou quatre ans, puis agir en fonction des résultats.

Cette démarche est rarement mise en place parce que, vous l'avez dit, les personnes à la tête de l'éducation et de l'enseignement ont globalement un parcours universitaire classique. Peu sont passés par des parcours en entreprise ou à l'international et n'ont, hélas, connu que cela dans leur carrière. Ils ne sont même jamais partis à l'étranger. Et quasiment aucun d'entre eux n'est passé par une entreprise. Leur expérience n'est donc pas irriguée par ces problématiques. Ils ne ressentent pas fortement la nécessité de faire évoluer le modèle actuel. Ça m'interpelle. On devrait pouvoir ouvrir quelques brèches.

Les grandes écoles proposent un modèle différent. Un certain nombre d'heures de cours sont dispensées par des personnes en dehors du monde académique. Les relations avec le monde économique existent. Il n'y en a pas encore assez avec le milieu de la création d'entreprises innovantes.

Je revendique haut et fort qu'un certain pourcentage de docteurs doivent assurer des cours dans nos formations mais ce n'est pas une raison pour dévaloriser des professionnels ou des pédagogues issus du monde de l'entreprise. Il faudrait valoriser le fait d'avoir, en professeurs permanents, des professionnels qui arrêtent leur carrière pour enseigner à plein temps. Pour le moment, on ne considère que les docteurs comme professeurs permanents. C'est un comportement endogame.

Au sujet de la gouvernance, au niveau national comme au niveau d'un établissement individuel, les personnes en place sont souvent issues des mêmes formations. Elles sont en charge d'un domaine très précis et ne sont pas impliquées dans l'ensemble de la politique de leur structure. Le Groupe ESC Troyes, pour sa part, a mis en place des éléments de transversalité dans son administration, afin que les responsables aient une vision globale du groupe.

ED : L'enseignement supérieur et l'Éducation nationale sont dirigés par des énarques – quoique l'Éducation nationale ne soit pas leur premier choix – et par des professeurs devenus inspecteurs. Ces derniers sont ancrés dans cette vision disciplinaire de l'enseignement. Ils ont tendance à vouloir reproduire un système qu'ils ont connu et qui leur a formidablement réussi.

FB : J'aurais peut-être cette vision moi aussi, si je n'avais pas eu la chance d'avoir un parcours aussi sinueux. Sur le moment, on ne se dit pas que c'est un privilège de découvrir différents univers. C'est beaucoup de travail. J'ai dû appréhender l'industrie de la robotique du secteur agroalimentaire, puis celle du textile. Après, je me suis intéressé à la technopole puis à l'ESC. À chaque fois, il a fallu redécouvrir un domaine avec des gens différents et des cultures différentes, à l'instar des voyages, à la conquête de nouveaux espaces pour apprendre et découvrir.

Ce parcours m'a offert une certaine ouverture d'esprit. Je suis arrivé dans l'enseignement supérieur avec beaucoup de respect et de crainte à la fois. L'ensemble de l'élite académique était présente, et moi, je venais du monde économique et industriel.

Aujourd'hui, je le vois comme une chance. J'ai également le privilège d'être à la tête de la technopole et du Groupe ESC Troyes. J'ai été nommé par des personnes qui ont eu l'audace de me faire confiance alors que je ne venais pas du sérail.

ED : Vous bénéficiez ainsi d'une continuité de l'action dont aucune université ne profite. Les mandats des présidents d'université durent quatre ans.

FB : Cela me semble très préjudiciable. La gouvernance doit être stable, surtout dans des structures jeunes ou en mutation. Au début, il faut avoir ce type de stabilité sur au moins dix ans. Dans notre cas, nous sommes passés de 2 millions d'euros à 18 millions d'euros de budget, de 30 salariés à 200 équivalents temps plein. Changer de gouvernance au milieu de ces mouvements aurait été excessivement dangereux. Les collectivités se sont associées pour construire un bâtiment de 30 millions d'euros. C'est un investissement très lourd à l'échelle de notre territoire. De tels projets demandent de la confiance. Or la confiance ne vient qu'avec le temps. Ne serait-ce que pour les salariés. Prenons l'exemple de l'école supérieure de design. Lorsque nous avons repris l'activité, nous avions face à nous un certain nombre de personnes qui ne comprenaient pas pourquoi nous nous « abaissions », pour reprendre leur terme, à cela. Ils m'ont laissé le bénéfice du doute parce qu'ils me connaissaient et que les résultats du groupe parlaient en notre faveur. Aujourd'hui, le rapprochement de l'école de design a convaincu l'ensemble des équipes.

Cela dit, il est probablement plus facile pour nous d'innover. Nous ne risquons pas grand-chose. Le Groupe ESC Troyes est comme une start-up : nous construisons notre marque au jour le jour.

Je vais même plus loin : nous sommes obligés de prendre des risques en permanence. Pourquoi existerait-il à Troyes une école faisant la même chose que d'autres sur le territoire national ? Nous devons nous différencier. Et pour cela, nous devons réfléchir aux besoins de la société sur les dix prochaines années et essayer d'aller dans le sens du développement économique favorable de notre environnement au sens large.

J'ai la chance d'avoir des personnes reconnues pour leur expertise, qui m'ont toujours accompagné et conseillé, comme, par exemple, Pierre Tapie, Bernard Ramanantsoa ou Jean-Pierre Boisivon.

Cette volonté d'anticiper les besoins à un horizon d'une dizaine d'années pousse le groupe à innover sur le plan pédagogique. À travers différentes initiatives comme les mini-entreprises, le programme SIFE ou encore le semestre commun à venir entre différents cursus, le Groupe ESC Troyes expérimente des initiatives parfois nouvelles, parfois existantes.

ED : J'ai souvent dit que l'enseignement supérieur était le lieu de l'innovation pédagogique. Il existe beaucoup d'initiatives différentes selon les établissements, et parfois dans un même établissement : l'utilisation des nouvelles technologies, des études de cas, du *learning by doing*, des projets collectifs, etc.

Les établissements privés ou consulaires sont assez dynamiques en la matière. Peut-être parce qu'ils ont une « approche client ». Beaucoup récupèrent des élèves qui n'ont pas toutes les capacités théoriques ou la force de travail des meilleurs élèves, mais ils font en sorte de les faire réussir. On voit ces innovations dans les écoles de commerce, d'art, de design, etc.

Pourquoi ce dynamisme n'a-t-il jamais essaimé dans le secondaire ? Parce que les acteurs du supérieur ne sont jamais montés au front, à l'exception de Richard Descoings.

Pendant quinze ans, un certain nombre d'enseignants comme Jean-Paul Brighelli ou Marc Le Bris ont pu tomber à bras raccourcis sur tout cela. Par voie de presse et d'édition, ils ont conspué le « pédagogisme », une notion qu'ils ont inventée pour faire peur.

Où étiez-vous, les directeurs de ces écoles, pour vous défendre et apporter la contradiction à ces enseignants ? Où étiez-vous pour dire « ces gens-là ont tort » ? Pour dire que vous récupérez leurs élèves et que peut-être ces élèves étaient meilleurs que ce qu'ils pensaient. Pourquoi ce silence assourdissant ?

FB : Je ne peux parler que pour moi. L'éducation est un domaine où l'on traite de l'humain. Il faut agir avec prudence. Je suis plus réservé que ceux qui affirment. Affirmer que ce qu'on fait depuis vingt ans est ce qu'on doit continuer à faire, ce n'est pas compliqué et c'est dangereux. Par contre, quand on est sur des voies plus innovantes, il faut être prudent. Dans le domaine médical, les autorisations de mise sur le marché sont longues à obtenir. C'est normal, on traite de l'humain, il faut être prudent.

La démarche doit être la même en matière pédagogique. Je me laisse le temps de constater le fruit de nos innovations. Récemment, j'ai vécu un moment fabuleux : nous avons réuni une vingtaine de chefs d'entreprise autour d'un déjeuner avec deux enseignants-chercheurs. Ils ont parlé d'économie et de la prévisibilité de la crise actuelle. Pendant deux heures, j'ai vu le monde économique des PME et celui de la recherche se rapprocher. J'ai la chance d'être un peu des deux côtés. Je connais et comprends les deux et franchement je ne vois aucune frontière. Cet événement en appelle bien sûr d'autres et m'a conforté dans mes convictions : il n'y a aucune barrière entre ces deux mondes, si ce n'est dans la tête des personnes. Il est clair que le docteur, qui est dans une démarche académique et scientifique depuis toujours, ne va pas spontanément aller voir le chef d'entreprise pour dire « est-ce que je peux te parler ? » À l'inverse, le patron

de PME, nécessairement pragmatique, ne va pas non plus naturellement aller voir un chercheur titulaire d'un bac + 8. C'est notre rôle, en tant que dirigeant d'école, d'assurer le lien.

ED : Vous dites également dans ce livre qu'il faut favoriser le travail personnel et l'acte de découverte. Je me fais l'avocat du diable encore une fois, mais ce qui happe les adolescents aujourd'hui, c'est le zapping, l'immédiateté, l'addiction, le « tout, tout de suite ». Ce sont des réponses à l'ennui extrêmement efficaces du point de vue du cerveau. Vos propositions sur l'entrepreneuriat sont en décalage avec cette culture de l'immédiateté. Il faut travailler, prendre des risques. La satisfaction est différée quand on entreprend. Vos propositions sont-elles en phase avec cette génération ?

FB : Pour commencer, si on mettait plus d'histoire et de philosophie dans le secondaire, on accepterait mieux le long terme. La génération de traders actuelle, nous l'avons produite. Ils n'ont fait que des mathématiques à haute dose. Les mathématiques, c'est l'immédiateté. L'histoire et la philosophie, c'est différent.

Ensuite, je ne parle pas à 100 % des jeunes. Quand je propose une filière entrepreneur-études sur le modèle sport-études, ce n'est pas pour tout le monde. Cette filière s'adresse à ceux qui ne sont pas exclusivement académiques mais qui ont une fibre d'organisateur ou d'entrepreneur. Ils peuvent vouloir monter des projets. Cela peut être aussi simple qu'un tournoi de ping-pong ou une sortie touristique. Mais ils apprennent à gérer la logistique, la sécurité, à trouver une salle, du matériel, etc. Et on pourrait demander à des étudiants de venir les encadrer.

Tous les jeunes n'aiment pas travailler leurs cours de mathématiques, de français ou d'histoire tous les jours de la semaine. Certains le font, et c'est très bien, mais pas tous. Que fait-on d'eux ?

On retrouve cette volonté de s'adresser à tout le monde dans la diversité des filières de recrutement du groupe. Le Groupe ESC Troyes a mis en place une politique de recrutement pas uniquement centrée sur les classes préparatoires. Elles ont d'indéniables qualités, mais elles ne sont pas les seules voies vers l'excellence.

ED : Ce discours n'est pas nouveau. À mon sens, il ne suffit pas de dire « il n'y a pas que les prépas dans la vie ». La diversité existe autour des prépas mais le problème principal demeure : les classes préparatoires pèsent beaucoup trop sur la structure de l'enseignement au lycée, voire au collège.

Le jour où la prépa sera découpée différemment, le jour où elle intégrera des études de cas ou de l'expérimentation ou des mini-entreprises, ce jour-là, on verra fleurir les mini-entreprises au collège et au lycée. Je ne critique pas la formation délivrée en prépa. Il y a des qualités évidentes à celle-ci. Le problème vient du fait que l'ensemble du secondaire se calque sur le type de formation délivrée en classes préparatoires.

FB : Ce poids est important parce que la prépa est au lycée. Je me pose la question des apports et bénéfices mutuels qui pourraient exister si les classes prépas étaient hébergées ailleurs, dans d'autres institutions. Pourquoi pas dans les institutions de l'enseignement supérieur, d'ailleurs ?

ED : Il y a une chose à ce sujet que je ne comprends pas. Vous recrutez des préparateurs. Mais dans l'école, vous allez leur faire créer des mini-entreprises, vous allez les former à la prise de risque, ou à l'implication associative. Qu'est-ce que la prépa, et le concours qu'ils ont passé, vous permettent de savoir de leurs compétences dans ces domaines ?

FB : C'est assez difficile, car il s'agit d'un public qui, effectivement, n'a que peu été confronté à ces problématiques. Ils ont développé d'autres qualités évidentes : une vraie force de travail, une excellente culture générale, une ouverture

d'esprit... Pour nous, la personnalité des candidats est au moins aussi importante que leur cursus.

Dans le cadre de cette recherche de personnalités fortes, le groupe défend une réelle politique d'ouverture sociale. Le but est clairement de détecter des profils intéressants issus de milieux différents et de faire émerger de ce melting-pot des idées originales.

ED : Là encore, il s'agit d'une belle idée, mais est-elle réalisable ? On vit dans une société où les gens ont du mal à vivre ensemble dans le même quartier. Beaucoup de parents, à partir du collège, rechignent à mettre leurs enfants dans des établissements accueillant des populations diverses. Je caricature, mais vous voulez que des gens différents se fréquentent dans l'école alors que dans la société on n'est pas sûr que des personnes différentes aient envie de partager les mêmes espaces.

FB : Votre constat est juste, mais une fois que nous l'avons effectué, que fait-on ? On regarde la situation se dégrader ? Mon éducation me pousse à tendre la main à l'autre. Je suis à la tête d'une grande école dans une ville à taille humaine. Il nous appartient de tendre la main aux autres. On ne pourra pas aider tout le monde bien sûr, mais chaque bataille gagnée sera une victoire.

Réfléchissons un instant au rôle d'un dirigeant. À quoi cela sert-il de diriger si ce n'est pour infléchir des situations qui paraissent impossibles avant ? Le rôle du dirigeant, c'est bien sûr de donner du sens, de faire tourner sa société, d'avoir un management humain et compréhensif, sans renier pour autant l'efficacité et les résultats pour créer un cadre de travail épanouissant, mais il ne s'arrête pas là. Les dirigeants de grandes écoles ont la possibilité d'inventer et de mettre en place de nouvelles idées, d'expérimenter des actions innovantes. C'est la meilleure partie du métier.

Ce rôle d'ouverture sociale doit être joué en lien avec les collectivités locales.

FB : Nous avons la chance d'avoir, à Troyes, des collectivités qui nous aident réellement. Ce n'est peut-être pas le cas sur d'autres territoires. Nous profitons d'un vrai soutien de leur part. Nous leur devons aussi cette réussite.

ED : Vous êtes dans une ville particulière avec un président du conseil général, Philippe Adnot, qui a eu un parcours atypique pour un politique. Le maire de Troyes, François Baroin, ne s'est pas fait seulement par ses études – effectuées en partie dans une école de commerce –, mais aussi par son engagement associatif et politique. Vous profitez d'un écosystème politique particulier.

FB : Exceptionnel même, puisqu'il faut ajouter que la chambre de commerce et d'industrie de Troyes s'est considérablement investie à nos côtés et a porté l'école depuis sa création. Sans compter Jean-François Martinot, notre président, qui est un chef d'entreprise qui s'investit bénévolement depuis des années dans tous nos projets. Si tous ces acteurs territoriaux, auxquels il faut ajouter également le conseil régional de Champagne-Ardenne, financent l'extension du campus de l'école à hauteur de 30 millions d'euros, c'est une reconnaissance du parcours effectué et c'est qu'ils ont confiance en notre projet. C'est un véritable honneur pour moi-même, comme pour mes équipes, de pouvoir travailler dans cet écosystème unique.

Cet écosystème permet de lancer des initiatives uniques, d'expérimenter. Mais dans quelle mesure ces nouveautés peuvent-elles être étendues au reste du territoire ?

ED : Justement, vous parlez du droit à l'expérimentation, qui est utilisé en France. Le problème vient après, lors des conclusions à tirer des expériences. Prenons l'exemple de « La Main à la Pâte ». C'est une initiative extraordinaire. Georges Charpak voit à Chicago un dispositif d'apprentissage des sciences par l'expérience à destination des enfants

de milieux défavorisés. Il veut l'importer en France. Il en parle au ministre, François Bayrou à l'époque, et lance le projet, sans que cela coûte très cher à l'État. Au bout de quinze ans, un tiers des écoles primaires ont cette approche. Quelques collègues s'approprient péniblement la démarche. On n'en parle pas du tout au lycée et le concept est repris par certaines écoles d'ingénieurs. La phase d'expérimentation a donc plutôt bien fonctionné. L'étape suivante pose plus de problèmes. Il faudrait évaluer, corriger et éventuellement généraliser cette expérience maintenant. « La Main à la Pâte » a 15 ans. On a eu le temps d'analyser ses résultats. Donc, on peut décider de l'arrêter ou de la généraliser. Parce que si cela fonctionne, pourquoi n'en faisons-nous pas profiter tout le monde ? Si cela n'est pas satisfaisant, pourquoi continue-t-on ? Cela crée des inégalités dans le système.

FB : La vie ne sera jamais égalitaire. L'égalité parfaite n'existe pas. Je ne suis pas sûr qu'il faille imposer à tout prix une généralisation. Il faut mettre en avant les bonnes initiatives. Après, libre à chaque acteur local de se les approprier ou pas. Je pense, peut-être à tort, que les lycées ne sont pas si emprisonnés que cela. Tout dépend du profil du proviseur et de sa vision.

Les proviseurs et les personnels d'encadrement et pédagogiques des lycées doivent également être force d'innovation. Prenons l'exemple des « Cordées de la réussite », cela ne pourrait fonctionner aussi bien sans leur engagement.

Tout ce qu'on fait de magique tient à des individus. L'anecdote sur Aimé Jacquet (page 67) est un bel exemple. Dans cette histoire, j'ai eu la chance d'avoir des élus qui se sont investis pour véhiculer les enfants parce qu'ils ont vu l'opportunité que cela représentait pour eux. Ils se sont sentis investis d'une mission. Il faut redonner le goût de l'initiative et de la prise de risque, et donc bâtir une rémunération en conséquence pour les dirigeants d'établissements publics.

Cette anecdote sur Aimé Jacquet illustre également les liens que le Groupe ESC Troyes veut faire fructifier entre les établissements du secondaire et ceux du supérieur.

ED : Ces liens entre enseignement supérieur et Éducation nationale sont très intéressants et trop souvent absents. Je connais un lycée, privé, qui demande à ses élèves de seconde de faire du soutien scolaire auprès des enfants du quartier. C'est une initiative qui ne coûte pas un centime, qui fait grandir tout le monde, mais que personne ne reprend. Historiquement, l'école primaire est l'école du peuple, celle qui accueille tout le monde. Le secondaire, c'est déjà autre chose. Jules Ferry a dit : « Le devoir de l'État en matière d'enseignement primaire est absolu, il le doit à tous. Mais quand on arrive à l'enseignement secondaire, il n'y a plus la même nécessité. La prétention ne serait plus admissible si on disait "tout le monde a droit à l'enseignement secondaire". Non. Ceux-là seuls y ont droit, ceux qui sont capables de le recevoir et qui, en le recevant, peuvent rendre service à la société. » On n'a pas bougé depuis. Cela traverse l'inconscient. Les changements sont lents. Il est difficile de bouger les structures.

FB : D'autant plus difficile que les personnes en charge de la réflexion sont issues de cette élite académique et de cette tradition. Ce que nous proposons peut parfois ressembler à une transgression, à une révolution constructive, en douceur. Quand nous mettons en contact nos masters avec des jeunes de l'École de la 2^e Chance, nous bousculons des états de fait. J'ai eu la chance dans mon cursus de passer par les petites portes, de connaître les ateliers. Je sais qu'il faut comprendre et connaître tout le monde pour diriger une entreprise.

Quand j'entends aujourd'hui certains clichés sur les écoles de management, je tombe des nues. Il faut développer la

proximité entre l'élite scientifique, les étudiants, le personnel administratif, les jeunes en difficulté, les intervenants vacataires, etc. Les gens ne se parlent pas suffisamment entre eux. Indépendamment de la bonne volonté de quelques personnes, le système ne pousse pas à aller à la rencontre de l'autre quand on évolue dans des sphères différentes.

Pour faciliter ces rencontres, le Groupe ESC Troyes défend l'idée de campus pluridisciplinaires sur lesquels des étudiants et des professeurs de cultures disciplinaires différentes peuvent échanger.

ED : À l'étranger, ce que vous décrivez existe. Un lieu où se croisent les futurs médecins et les futurs ingénieurs. Un lieu où les gens vivent ensemble, où il y a des instruments de solidarité internes, des mécanismes de compensation des inégalités, un incubateur d'entreprises. Ce lieu, c'est le campus anglais ou américain. À condition d'en réformer la gouvernance, les universités françaises peuvent certainement offrir un cadre similaire. Seriez-vous opposé à cela ?

FB : Vous avez formulé la réponse. Tout dépend de la gouvernance. L'université forme de bons médecins et de bons avocats mais ce sont des libéraux. L'université française est excellente pour former des libéraux, mais on doit aller plus loin en proposant des offres innovantes, des idées nouvelles et des projets expérimentaux. Ce qui se passe aux États-Unis fonctionne grâce à un état d'esprit entrepreneurial qui est distillé et transmis depuis l'enfance. C'est le mythe du *self-made man* où le culte du diplôme compte moins que celui du projet ou de la personne. Il est sûrement un peu caricatural de vouloir transplanter le modèle américain en France, car tout n'y est pas parfait, loin de là, mais il y a clairement des idées et des inspirations qui sont nécessaires et que nous pourrions développer en France.

ED : Pour revenir sur la gouvernance, croyez-vous aux vertus du dévouement, de l'intérêt général ? Au fait qu'un président d'université, même s'il n'est élu que pour quatre ans, peut faire quelque chose pour un intérêt supérieur ?

FB : Bien sûr, que j'y crois. D'ailleurs, certains l'ont prouvé. Yves Lichtenberger, à Marne-la-Vallée, a bien fait avancer l'apprentissage dans son université. Les Mines d'Alès sont une référence nationale en matière d'entrepreneuriat. Tout dépend des personnes en place. Le problème, dans le public, est que les acteurs ont peu de leviers d'action. On pourrait imaginer des présidents d'université avec des mandats plus durables et davantage de liberté de manœuvre par exemple, même si je sais que ce n'est pas si simple à mettre en place. Et puis, l'intérêt supérieur se retrouve également à tous les niveaux. Au sein du Groupe ESC Troyes, un chercheur qui obtient un prix de thèse a une prime. Il vaut mieux récompenser la personne qui s'investit, plutôt qu'obliger le réfractaire qui joue le rôle du passager clandestin en se laissant porter par le système. C'est plus encourageant pour les autres. Je crois qu'il existe beaucoup de personnes avec des convictions personnelles fortes, et persuadées qu'elles peuvent être utiles aux individus dont elles ont la charge. Mais on ne leur donne pas forcément les moyens de mettre en place leurs initiatives.

ED : Donc, vous pensez qu'il faut une individualisation du traitement, une incitation personnelle pour que cela fonctionne. On ne peut pas gérer cela avec un système de grade.

FB : Et il faut aussi un soutien de la presse. Les médias ont un impact énorme. Or, les médias préfèrent communiquer sur l'élitisme plutôt que mettre en avant des petites structures ou de bonnes initiatives. J'ai une grande confiance dans les *clusters*. Je crois aux grappes d'individus rassemblées à un endroit. À Troyes, un écosystème s'est développé. Nous avons dépensé beaucoup d'énergie à dire « on essaie quelque chose ». Cela prend du temps. Il faut convaincre tout le monde. Et encore, nous sommes privilégiés. C'est

plus facile sur un petit territoire. À Troyes, nous pesons 50 % des bac +5 avec l'université de technologie. Nous sommes probablement mieux considérés que dans des grandes métropoles où les ESC pèsent moins par rapport à l'université, par exemple.

Être passé de 150 étudiants il y a dix ans à 1 700 aujourd'hui, ce n'était pas écrit. Nous avons eu trois chances. Le territoire avait tellement souffert du fait que le textile était sinistré qu'il cherchait des bâtisseurs. Des élus qui souhaitent investir mais qui n'étaient pas là pour faire (trop de politiques veulent faire eux-mêmes, alors que ce n'est pas leur rôle). Ce sont des actionnaires qui délèguent l'action à d'autres. Enfin, j'ai eu des équipes qui ont partagé ma vision. Des gens talentueux qui ont fait confiance à mes présidents et moi-même pour relever tous ces challenges. Des vrais entrepreneurs qui n'ont peur de rien.

Je suis dans une PME de la formation. Chez moi, le master ne représente pas l'essentiel de la formation en volume. Mais nous avons construit un outil qu'il me semble nécessaire d'avoir dans le territoire et qui devrait servir de réflexion globale au niveau national. C'est tout. Il faut encourager les *clusters* et l'esprit d'initiative en parallèle des PRES, au risque de tout étouffer.

Pour revenir à la question sur les universités, cela ne me dérangerait pas de m'appeler « université » et de délivrer des masters. Mais c'est l'université qui a le monopole de cela. Nous n'avons même pas le droit de délivrer des licences. J'ai découvert les demandes d'ouverture de diplôme. Trois ans après la première promotion, on peut effectuer la demande de visa. Il faut faire la démonstration de l'employabilité des diplômés, et donc de la pertinence du diplôme. C'est une bonne chose. Mais la règle devrait être la même pour tous.

ED : L'université a le monopole de la collation des grades.

FB : Mais plutôt que de me heurter de manière brutale et frontale au système, je préfère tenter des choses dans mon coin de manière apaisée, calme. Je pense que notre démarche suscite le respect de notre univers. Pourtant,

notre école est considérée comme trop petite. On confond taille critique et taille maximum et on force des regroupements.

J'ai l'impression qu'on veut se comparer à des universités américaines. Mais à Harvard, on peut se balader sur le campus à vélo. Les établissements ne sont pas à 400 kilomètres les uns des autres ! Ils sont sur le même site. Ils ont une bibliothèque dix fois plus importante que la nôtre parce qu'elle est valable pour tout le monde.

En France, l'État a demandé à l'enseignement supérieur d'être un outil d'aménagement du territoire. Les écoles ont été disséminées. C'est un problème. Ensuite, on a voulu rapprocher tout le monde et les mettre sur un même campus, de préférence loin à l'extérieur de la ville. Ce n'est pas forcément mieux.

Cela dit, ma façon de penser fait que je regarde les portes entrouvertes plutôt que les portes fermées. J'en trouve une, je construis un peu, puis j'en trouve une autre et ainsi de suite. Au bout de dix ans, voilà le résultat. Le but de ce livre ne va pas plus loin. Je dis cela avec beaucoup de modestie. Je suis bien conscient que dans un autre environnement, nous n'aurions sans doute pas pu agir de la même manière.

Si je n'avais pas eu l'équipe et la gouvernance que j'ai, je n'aurais pas pu aller au bout. C'est difficile pour eux de gérer un groupe divers comme le nôtre. J'ai des personnes motivées autour de moi et guidées par l'intérêt de l'individu qui vient nous faire confiance. Beaucoup d'écoles sont majoritairement constituées d'un programme phare qui représente la plupart des étudiants et des volumes de formation. Les choses sont forcément un peu plus simples pour elles.

Pour conclure, nous pourrions nous intéresser un peu plus à Francis Bécard et voir combien son parcours a influencé la politique qu'il mène.

ED : D'expérience, les personnes qui innovent dans l'enseignement supérieur puisent leurs idées dans leur parcours. D'ailleurs, vous faites souvent référence à votre parcours.

Vous l'avez dit, vous êtes un chef d'entreprise dans le milieu de l'enseignement supérieur et un scientifique dans le milieu des écoles de management, donc vous connaissez la richesse des itinéraires non linéaires et l'inventivité qui naît de la rencontre de cultures différentes. Je suis certain que l'on retrouve dans votre parcours scolaire les valeurs que vous défendez.

FB : Je pense surtout que ce qui compte, c'est avant tout la combinaison entre le parcours académique et professionnel qui n'est, effectivement, pas toujours linéaire. Mais ce n'est pas un mal pour autant ! Mon parcours en mécanique puis dans le textile, avant de bifurquer dans la gestion, a été extrêmement formateur. Je n'aurais, *a priori*, jamais pensé diriger une technopole et une école de management. Et pourtant, c'est lorsque j'étudiais une opportunité professionnelle pour quitter la région que le président du conseil général, Philippe Adnot, m'a proposé de prendre la tête de son projet de la Technopole de l'Aube en Champagne. C'est un homme atypique. Je le compare souvent à un chef d'entreprise à la tête d'un département. C'est un bâtisseur. Un développeur. Nous nous sommes très bien entendus.

Parallèlement à mes premiers pas en tant que dirigeant de la technopole, François Baroin, député-maire de Troyes, après un parcours remarquable qui se traduira ensuite par de nombreuses fonctions nationales, me propose de m'intéresser à l'ESC Troyes, alors âgée de 5 ans et formant environ 180 élèves. Après un audit approfondi, j'ai constaté qu'il fallait oublier le modèle classique des ESC avec des promotions de plusieurs centaines d'élèves dans le seul programme grande école. La ville est trop petite pour cela. Il fallait investir pour développer l'école autour de projets différenciants. La CCI et les collectivités m'ont alors fait confiance pour prendre en main l'établissement, en dépit

de ma méconnaissance du secteur de l'enseignement supérieur en management. Vous savez, le vécu et le parcours de chaque individu sont importants et nous construisent tous, mais ils ne doivent pas être seuls à nous inspirer. Tous ces projets résultent également des rencontres, des soutiens, des idées, des projets qu'on a eu la chance d'avoir. C'est un travail d'équipe qui est motivant et inspirant.

POSTFACE

Groupe atypique par la pluridisciplinarité de son offre, l'originalité de ses formations et la pugnacité de son directeur général, le Groupe ESC Troyes est une grande école à part dans l'enseignement supérieur français.

Elle est à part, car elle a grandi rapidement à travers un schéma innovant : intégrer une école de design, une École de la 2^e Chance et développer des liens si étroits avec une technopole est quelque chose d'unique en France.

Ce projet doit être défendu et développé.

Innovation et entrepreneuriat, transversalité, ouverture sociale..., ce sont des valeurs fortes en matière de formation qui reflètent un positionnement original et une intelligence dans la recherche de croisements disciplinaires, humains, sociaux et pédagogiques.

Je suis fier d'accompagner cette école et de soutenir ses initiatives innovantes, qui nous poussent à remettre en cause les paradigmes traditionnels.

L'avenir appartient aux audacieux. À ceux qui n'ont pas peur d'innover, d'avancer et de s'affranchir des traditions.

Je souhaite donc que cet ouvrage soit largement diffusé afin que ses idées puissent nourrir la réflexion des acteurs de l'enseignement supérieur et éclairer l'action des décideurs politiques.

Éric Lombard

P-DG de BNP Paribas Cardif

membre du Comex de BNP Paribas

président du conseil stratégique du Groupe ESC Troyes

REMERCIEMENTS

Le droit à l'expérimentation académique, professionnel et pédagogique tel qu'il a été développé au sein du Groupe ESC Troyes ne pourrait exister sans l'aide, le soutien et le concours précieux de tous les partenaires, privés, publics ou parapublics et les collectivités territoriales qui nous ont toujours soutenus.

Nous remercions également l'ensemble des acteurs économiques et politiques locaux, régionaux, mais également nationaux, les chefs d'entreprise qui nous accompagnent depuis toujours, tout comme les syndicats patronaux ainsi que les partenaires locaux. Un grand merci à l'ensemble de nos étudiants, apprenants, stagiaires, notamment ceux de l'École de la 2^e Chance, et diplômés qui se sont totalement impliqués à nos côtés, pour leur soutien, leurs efforts et leurs contributions.

Nous tenons également à remercier tout particulièrement pour leur indéfectible soutien : Jean-François Martinot, président du conseil d'administration du Groupe ESC Troyes ; le conseil général de l'Aube, et en particulier son président, Philippe Adnot, sénateur ; le Grand Troyes, et en particulier son président, François Baroin, député-maire ; la chambre de commerce et d'industrie de Troyes et de l'Aube, et en particulier son président, Dominique Lemelle ; le conseil régional de Champagne-Ardenne, et en particulier son président, Jean-Paul Bachy ; la Technopole de l'Aube en Champagne, et en particulier son président, Jacques Rigaud ; la Conférence des grandes écoles et son président, Pierre Tapie ; le Chapitre Management de la

Conférence des grandes écoles, et son président, Bernard Belletante ; Bernard Ramanantsoa, directeur général d'HEC Paris ; Pierre-Antoine Gailly, président de la chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France ; Didier Papaz, P-DG d'Optic 2000 et Alain Colbois, président du conseil des prud'hommes de l'Aube.

Nous souhaitons remercier les équipes ayant contribué à cet ouvrage :

– Emmanuel Davidenkoff, directeur de la rédaction de *L'Étudiant* ainsi que les équipes du magazine *L'Étudiant*.

– Les membres des conseils stratégique et scientifique du Groupe ESC Troyes, et en particulier : Jean-Pierre Boisivon, conseiller à l'Institut de l'Entreprise et à la FNEGE ; Pierre-Louis Dubois, professeur des universités et délégué général de la FNEGE ; Ari Sebag, directeur général du groupe Partouche ; Jacques Thévenot, professeur des universités et président du conseil scientifique.

– Les équipes de la Technopole de l'Aube, les parrains et experts des journées Plug and Start, en particulier : Éric Vigneron, directeur général adjoint de LDR Médical ; Didier Maroilley, président-directeur général de Festilight ; Benoît Rousseaux, directeur adjoint de la Technopole de l'Aube en Champagne.

Les équipes du Groupe ESC Troyes qui se sont investies pour cet ouvrage, et en particulier : Karim Ben Slimane, enseignant-chercheur ; Didier Calcei, enseignant-chercheur ; Jean-Louis Chaperon, directeur des affaires internationales ; Julien de Freyman, enseignant-chercheur ; Luc Florent, directeur du programme EMVOL ; Jean-Michel Halm, consultant manager Entrepreneurship ; Christian Henry, directeur du développement ; Catherine Léon-Suberbielle, directrice du programme INBA ; Eynar Leupold, ancien doyen du corps professoral ; Céline Lopez, chargée de communication ; Allane Madanamoothoo, enseignant-chercheur ; David Moroz, directeur du

programme grande école ; Michaël Noblot, secrétaire général ; Séverine Nomdedeu, directrice de l'école supérieure de design ; Esthelle Randi, responsable du retour à l'emploi ; Julien Renoult, directeur commercial ; Claire Sierra, responsable de l'École de la 2^e Chance ; Laurence Veauvy, directrice des formations.

Ainsi que :

Roméo Bassi, étudiant ; Vincent Julé-Parade, vice-président de l'association Victimes et Citoyens ; Didier Livio, président-fondateur de Synergie ; Christelle Taillardat, directrice du Comité départemental du tourisme de l'Aube ; Christine Patrois, ancienne directrice de cabinet du président du conseil général de l'Aube ; Virginie Hopfner, directrice de cabinet du président du Grand Troyes.

LE GROUPE ESC TROYES ET LE DROIT À L'EXPÉRIMENTATION

RÉCIT D'UNE EXPÉRIENCE

Trouver sa place parmi les grandes écoles de management lorsqu'on est la dernière-née dans une petite ville de province, loin de la mer et de la montagne, n'est *a priori* pas un défi aisé à relever.

Et pourtant, depuis vingt ans, la « petite » ESC Troyes et ses 180 étudiants est devenue le Groupe ESC Troyes, avec 1700 étudiants de 40 nationalités différentes et des pôles de formation continue et socioprofessionnelle. Une croissance qu'il faut mettre sur le compte d'innovations généralement en rupture avec les normes traditionnelles.

À travers 3 grandes thématiques (entrepreneuriat, transversalité et ouverture sociale), cet ouvrage alterne actions vécues et propositions concrètes qui peuvent contribuer à poser un regard différent sur l'enseignement supérieur aujourd'hui.



Francis Bécard

Directeur général du Groupe ESC Troyes depuis 1997, il dirige également la Technopole de l'Aube en Champagne. Vice-président du Chapitre Management de la Conférence des Grandes écoles, il est notamment très impliqué dans tout ce qui concerne l'entrepreneuriat étudiant en France.

UNE PUBLICATION RÉALISÉE PAR

l'Étudiant