

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 rentabilité économique utile à leurs territoires respectifs.

Cette proposition permettra également de décroiser 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.