

## Quand écoles et universités cherchent à dépasser leurs frontières (Think 2018)

Paris - Publié le mardi 6 mars 2018 à 10 h 22 - Actualité n° 111850

Le mouvement de restructuration institutionnelle de l'enseignement supérieur « a duré, peut-être assez duré : nous nous emploierons à la faire converger dans les un ou deux ans à venir. Après, rien n'interdit les mouvements, mais il s'agit de la vie », déclare [Brigitte Plateau](#), Dgesip, au cours d'un débat sur l'ouverture des frontières dans l'ESR, dans le cadre de Think Education et Recherche, le 30/01/2018.

Au cours de cette table-ronde organisée par News Tank à l'Université Paris Dauphine, des acteurs de l'enseignement supérieur exposent les raisons et les façons de dépasser les frontières de chaque établissement.

- Pour l'Université Côte-d'Azur, « transgresser les frontières est d'autant plus important que c'est l'objet de notre projet d'Idex », indique [Jean-Marc Gambaudo](#), président de cette Comue. « Nous avons remporté cette initiative d'excellence en disant : à partir de ce conglomérat institutionnel, on va fabriquer une université de recherche intensive. »
- Paris Sciences Lettres est, « pour les établissements membres, une façon de rendre plus attractives nos marques respectives pour les étudiants, les enseignants-chercheurs, avec des enjeux de financement qui ne sont pas négligeables », affirme [Isabelle Huault](#), présidente de l'Université Paris Dauphine, qui fait partie de la Comue. Le projet Idex de ce regroupement est de devenir une « université intégrée », dans laquelle plusieurs établissements d'enseignement supérieur conserveront leur personnalité morale.
- Quant à l'IMT, composé de huit écoles d'ingénieurs, il permet à certaines d'entre elles de « collaborer plus facilement avec les sites que quand elles étaient isolées », affirme [Philippe Jamet](#), directeur général. De plus, le regroupement apporte « aux sites la possibilité d'accéder à un réseau national ».
- De nouveaux acteurs interviennent également dans l'ESR, comme la Grande école du numérique. [Samia Ghozlane](#), sa directrice, détaille son fonctionnement et ses interactions avec les autres établissements du secteur.

---

### L'État, partenaire et régulateur



Brigitte Plateau - © Seb Lascoux

« L'État se positionne en tant que partenaire des dynamiques locales et pas en tant que maître de l'ordre ou gendarme. Ceci dit, l'État a un rôle de régulation : c'est-à-dire qu'il dit ce qui est interdit ; et tout ce qui n'est pas interdit est autorisé », dit Brigitte Plateau, Dgesip.

« Maintenant, dans un monde qui change, il faut aussi que l'État s'adapte et change. L'État a déjà évolué dans sa façon d'accréditer les formations : il y a la notion de diplôme national, de grade national, de visa ; il y a des contrats passés avec les écoles privées ; il y a le statut d'Eespig.

Il y a une augmentation du nombre de jeunes à former et l'objectif est de former tous ces jeunes pour un marché du travail qui se veut de plus en plus dynamique. »

Vers la fin de la restructuration ?

« Depuis le début de cette histoire de restructuration du paysage, il y a eu neuf fusions et une vingtaine de regroupements sous forme de Comue. Je suivrai ce que dit Frédérique Vidal : les acteurs proposent un projet et l'Etat se positionne comme accompagnateur, partenaire de ces projets pour leur réussite », poursuit Brigitte Plateau.

Pour Philippe Jamet, directeur de l'IMT, « les PIA demandent aux universités de se structurer et, à un certain moment, il faut que cela s'arrête. Ne recommençons pas à chaque fois. Je souhaite, depuis un certain temps, que nous puissions enfin décanter tout ce que nous avons fait pendant la dernière dizaine d'années. Nos établissements sont un peu en mode essorage ».

Projet d'ordonnance

« Il y a un projet d'ordonnance concernant les expérimentations auquel nous travaillons avec les divers projets de façon à voir avec eux quels sont les instruments législatifs dont ils ont besoin pour procéder à ces expérimentations. Ce travail devrait converger d'ici l'été », indique la Dgesip.

Elle fait référence à l'article 28 du projet de loi pour un État au service d'une société de confiance qui prévoit d'autoriser le gouvernement à prendre par ordonnance des mesures visant à faciliter le regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche par l'expérimentation de nouveaux modes d'organisation.



Isabelle Huault - © Seb Lascoux

« Les projets de statuts que nous avons proposés avec le dossier Idex requièrent une évolution du droit. La proposition qui est faite de créer une nouvelle catégorie d'EPCSP nous convient très bien puisque cela permet qu'un établissement contienne en son sein des établissements qui conservent leur personnalité morale, ce qui n'était pas possible préalablement », se réjouit Isabelle Huault, présidente de l'Université Paris Dauphine.

« Tout cela nous permet de répondre aux demandes du jury de l'Idex : voir dans PSL un modèle plus intégratif, inclusif. Grâce à cette ordonnance, nous pensons pouvoir atteindre nos objectifs sur le plan institutionnel.

Il y a juste une petite inquiétude concernant l'expérimentation : elle dure dix ans. Après, que se passe-t-il ? Après dix ans, peut-être aurait-il fallu que ce soit durablement inscrit dans la loi. En tous cas, cela nous semble aller dans le bon sens. »

## Plus-value et objectifs des trois regroupements

PSL (Isabelle Huault)

« Une vraie université est pluridisciplinaire. PSL nous permet d'avoir accès à une pluralité de disciplines et permet aux étudiants d'aller chercher une unité d'enseignement dans une autre école d'ingénieurs, dans une école d'art ; potentiellement d'avoir des doubles diplômes.

Les coopérations scientifiques sont aussi pluridisciplinaires, ce qui nous permet d'affronter de grands enjeux sociaux et sociétaux : sur la question du développement durable, écologique, par exemple.

- L'École nationale de mode et matière, par exemple, est une diplomation commune entre Mines ParisTech, l'Ensad et l'Université Paris Dauphine. Vous avez des compétences sur les matériaux de l'école des Mines, en design et esthétique de l'Ensad et en management et marketing de Paris Dauphine. Nous avons créé un modèle, une diplomation unique au monde.
- Il existe également une collaboration entre l'Institut pratique du journalisme et l'Ensad autour du dessin de presse.

Ces collaborations entre établissements, s'il n'y avait pas eu cette impulsion des pouvoirs publics, ne se seraient jamais créées.

Par ailleurs, ce montage institutionnel est un peu inédit. Ce n'est pas une fusion, mais une université intégrée, dans laquelle nous préservons nos marques, nos personnalités morales ; l'ensemble est une vraie université pluridisciplinaire. »

Université Côte-d'Azur (Jean-Marc Gambaudo)



Jean-Marc Gambaudo - © Seb Lascoux

« Le futur de l'Université de Nice Sophia Antipolis était incertain. La dynamique Idex, qui nous a permis de nous relancer, est perçue par tous les acteurs comme une dynamique vitale.

Il nous fallait donc arriver à nous situer sur cet échiquier de façon pertinente. Notre taille est un peu modérée, donc ce n'était peut-être pas ce qui allait faire la différence. Nous avons donc vraiment travaillé non pas sur un modèle d'université ex nihilo, mais sur un écosystème : université, collectivités locales, entreprises. C'est ce triptyque que nous entendons projeter à l'international en le tirant par la recherche. (...)

Transgresser les frontières, pour nous, c'est important. D'autant plus que c'est l'objet de notre projet d'Idex. Nous avons remporté cette initiative

« Transgresser les frontières, c'est important

d'excellence en disant : à partir de ce conglomérat institutionnel, nous allons fabriquer une université de recherche intensive.

Cette transformation vers une université de recherche intensive se traduit par la transformation de notre système d'études graduées : toute notre offre de formation se met en mode graduate school (parcours intégré, master, doctorat, laboratoire). C'est une façon de tirer l'enseignement supérieur par la recherche.

Cela permet de bouger les barrières entre les organismes de recherche et l'université. Dans ces graduate schools, les chercheurs des EPST pourront enseigner à des degrés divers - c'est une fonction pas un changement de statut -, les laboratoires auront une influence forte dans la gouvernance et les EPST eux aussi, dans la gouvernance globale de l'établissement. »

IMT (Philippe Jamet)



Philippe Jamet - © Seb Lascoux

« L'IMT est un établissement très particulier parce que sa structure est assez originale. C'est un établissement national avec un déploiement de huit écoles sur huit sites et une vingtaine de campus.

Nous commençons à trouver notre place avec un argument de bon sens : on peut prospérer dans la vie en étant très bien dans sa famille et bien avec ses voisins (universités, écoles, entreprises).

Comment ? Nous essayons de créer de la valeur, en interne. Nous sommes passés de sept entités juridiques à deux. Nous nous réorganisons, nous créons de l'efficacité et nous essayons d'explorer ces nouvelles frontières, notamment thématiques. Nous avons une offre de formation plus nomade. Et nous cultivons une certaine identité : le tropisme industriel.

Nous apportons aux sites la possibilité d'accéder à un réseau national. Un site où il y a une école IMT est plutôt mieux armé qu'un où il n'y en a pas.

Nos écoles collaborent plus facilement avec les sites maintenant qu'elles sont dans l'IMT que quand elles étaient isolées. Pour certaines écoles en tous cas, c'est vrai. Cette organisation, même si elle est un peu inédite, a une valeur ajoutée dans l'ESR. »

## Le positionnement à l'international des trois regroupements

L'Université Côte-d'Azur (Jean-Marc Gambaudo)

« À Nice, nous avons la chance d'être extrêmement attractifs internationalement.

De plus, nous avons créé un petit réseau d'universités privilégiées avec lesquelles nous travaillons, pour la mobilité internationale. Par exemple, nous avons commencé à interagir avec l'Université de Laval au Québec. Maintenant nous avons deux chaires d'enseignement en commun.

L'important, c'est qu'il ne faut pas juste mettre en relation deux universités ; il faut mettre des écosystèmes en collaboration : l'université, des entreprises autour et éventuellement des collectivités locales.

Par exemple, le plus grand employeur sur la Côte d'Azur, en ce moment, est l'entreprise Amadeus, qui y compte 4 000 employés. Elle a déjà recruté 900 étudiants de l'Université de Nice. Nous nous occupons de la formation continue en data science des ingénieurs d'Amadeus et nous avons un programme de master en commun.

Il se trouve que l'université participe à une UMI avec le CNRS à Bangalore, et Amadeus a une de ses filiales à Bangalore. Nous essayons de mettre en place des projets communs avec Amadeus pour que nos étudiants aillent faire des stages chez Amadeus, puis Amadeus en Inde.

Un autre exemple : à l'occasion du Festival de Cannes, nous avons élaboré une formation sur le storytelling avec la ville de Cannes, la direction du festival, Vivendi et [UCLA](#), dont des professeurs interviennent.

« Sortir des carcans qui nous empêchent d'être attractifs à l'international »

Nous voulons sortir des carcans qui nous empêchent d'être attractifs à l'international. Les diplômes d'établissement, qui sont en anglais, nous permettent de l'être.

Nous venons de lancer 14 formations de ce type : sur les ressources marines, sur les arômes, parfums et le management, sur les data sciences amont, etc. Ce sont des expériences. Elles sont payantes - 4 000 € -, ce qui fait jaser. Or, elles doivent être remplies à 50 % d'étudiants venus de l'étranger et 25 % des étudiants ne paient pas leur formation. De plus, la formation assure la mobilité à l'étranger de tous les étudiants. »

PSL et Université Paris Dauphine (Isabelle Huault)

« Quand on va négocier des partenariats internationaux avec des universités prestigieuses de par le monde, c'est mieux d'apparaître comme une force de frappe significative.

Dauphine est un beau label national, mais nous avons à gagner notre place dans l'environnement international. PSL est un véritable levier pour le faire.

Nous avons aussi intégré des réseaux internationaux. Nous avons une alliance en Europe extrêmement active avec des universités qui nous ressemblent, ce qui nous permet de promouvoir la mobilité étudiante, les coopérations scientifiques dans nos domaines. »

IMT (Philippe Jamet)

« Chaque école de l'IMT a sa propre stratégie de développement à l'international, au travers d'accords ou des classements. Elles travaillent énormément en proximité avec les sites, que ce soit sur les classements ou les parcours internationaux, notamment en langue anglaise.

Elles ont développé aussi depuis un certain temps une capacité à chasser en meute à l'international.

Par ailleurs, dans notre stratégie, nous avons mis deux sujets, de manière prudente, mais tout de même volontariste :

- L'industrie du futur.

C'est une marche à ne pas manquer au niveau européen. Il y a des capacités importantes en Allemagne, en France et en Italie sur ces sujets. Maintenant, il faut passer à l'échelle européenne.

- La création de capacités, autour du digital en particulier, en zone africaine.

Il y a une demande très importante de diplômés intermédiaires polyvalents, notamment de niveau bachelor. Il faut que nous soyons capables de déployer cette offre-là. Cela correspond à la demande des acteurs locaux et des entreprises. »

## Grande école du numérique : (Samia Ghozlane)

GEN : un réseau, un label et une subvention lancés par le PIA 2

« Mettez du numérique, des compétences, des formations, une inclusion des publics dans un mixeur, et vous obtenez la Grande école du numérique.

C'est à la fois un réseau de formation, un label et une subvention d'amorçage. Le réseau comprend des universités, des grandes écoles, des organismes de formation, des Greta, etc. La multitude d'acteurs dans la GEN fait que les frontières entre ceux qui proposent, offrent et forment sont tombées. (...)

La GEN est un groupement d'intérêt public avec plusieurs autorités de tutelle : nous sommes presque à sept ministères aujourd'hui. Elle est à la fois composée d'acteurs publics et d'acteurs privés, de la formation professionnelle.

Grâce au PIA 2, nous avons lancé un appel à labellisation des formations aux métiers du numérique dans le cadre d'un amorçage. Aujourd'hui, nous avons plus de 400 formations labellisées partout en France et 10 000 personnes qui ont été formées. La durée moyenne de formation est de sept à huit mois.

Les structures qui opèrent ces formations doivent prouver qu'elles sont capables d'accompagner ces personnes, qui ont parfois un niveau infra-bac, dans l'acquisition de compétences numériques, mais aussi au niveau socioprofessionnel. Il ne s'agit pas de former juste pour former. Il s'agit de former des personnes qui vont acquérir des compétences dont elles vont faire bénéficier les entreprises, in fine.

Nous sommes dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie. Cette formation met le pied des apprenants à l'étrier, leur donne les moyens, les compétences requises pour rebondir vers un métier, une professionnalisation. »

#### L'exemple de Centrale Marseille

Pour Samia Ghozlane, « l'exemple de Centrale Marseille est emblématique ».

Elle a fait partie des premiers qui ont répondu à l'appel à labellisation.

« L'école a demandé à la fois le label et une subvention d'amorçage pour mettre en place une formation de sept mois, Passerelle numérique [anciennement Simplonmars]. Dans le laboratoire d'innovation sociétale qui est porteur de ce projet, les enseignants étaient partants, mais n'avaient pas l'expertise en ingénierie pédagogique pour accompagner un public infrabac. Ils ont donc fait appel à Simplon, acteur de la formation professionnelle, et lui ont délégué cette ingénierie de formation, pendant une courte période. Maintenant, ils sont complètement autonomes. »

« La formation comprend à la fois du tutorat des ingénieurs pour les apprenants de la GEN, et les enseignants se sont approprié les approches pédagogiques mises en place. »

« Le directeur de Centrale Marseille a confirmé qu'ils allaient délivrer un diplôme Centrale Marseille pour la formation labellisée GEN. Ces jeunes des quartiers nord de Marseille, qui n'ont pas, pour certains, le bac, obtiennent, après sept ou huit mois, un diplôme de Centrale Marseille. Cela leur permet certainement de se trouver un poste sans aucun problème parce que, dans le métier du code, il y a une telle tension qu'on vient maintenant les chercher au moment où ils présentent leur projet. »



Samia Ghozlane - © Seb Lascoux

## 50 000 postes non pourvus dans le numérique en 2015

« Une étude de la Dares de 2015 indique qu'il y a 50 000 postes non pourvus dans les métiers du numérique. Et, selon l'étude, si nous continuons à former comme nous le faisons en France, avec d'excellent niveau d'ingénieur des formations d'université, nous n'arriverons pas à combler ces postes et nous arriverons à près de 200 000 postes non pourvus en 2022. L'attractivité des métiers du numérique est un vrai problème pour les jeunes et pour les femmes.

Il y a un manque de role models. Ce sont des métiers désincarnés, dont on entend parler avec un langage abscons qui éloigne de la réalité de ces métiers. »

---

© News Tank 2018 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »