

DÉCLARATION D'INTENTION
POUR LA CANDIDATURE À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE
L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'ARTS & MÉTIERS

Denis IGERT
Octobre 2006

Cohérence Et Ouverture

La cohérence est l'absence de contradiction¹. L'ouverture permet la cohérence avec l'extérieur : ceux que nous enrichissons et ceux qui nous enrichissent fondent notre activité.

Cohérence n'est pas uniformité, Buffon observait que «Dans le bois, la cohérence longitudinale est bien plus considérable que l'union transversale»² sans que cet état de la matière ne nuise à sa solidité ni à sa souplesse.

Ce qui est vivant n'est pas uniforme, mais est cohérent ; l'Ensam, en faisant le pari de l'ouverture, gagnerait en cohérence et en vivacité.

L'ouverture vers ses partenaires naturels, dans le monde économique et international où elle évolue définit sa stratégie d'ensemble (I).

Sa vie interne, son équilibre quotidien sont marqués par la cohérence d'un organisme vivant, ses lois physiologiques, ses règles pédagogiques (II).

Cohérence Et Ouverture n'est pas qu'un slogan, il s'incarne dans les méthodes et les réflexes comportementaux de chaque élément de l'organisme vivant.

Le potentiel d'une École nationale supérieure d'Arts & Métiers *cohérente* est très supérieur à la somme des potentiels de ses cellules de base. Amorcer et amplifier les synergies (III).

«Prétendez à ces triomphes et vous les obtiendrez : la considération, [...] la reconnaissance publique vous attendent et vous serez nommés [...] par la France, parmi ses plus utiles enfants.»³

¹ LE NOUVEAU PETIT ROBERT

² *Expériences sur les végétaux*, 1^{er} mem., Georges Louis Leclerc, comte de Buffon, dit Buffon.

³ Envolée du duc de La Rochefoucauld alors inspecteur général des Écoles, dans son discours devant les élèves de Châlons-sur-Marne, en 1823.

AVANT-PROPOS

Ce document présente mes intentions pour la direction générale de l'Ensam.

Ma position actuelle, extérieure à l'École, impose que quelques détails soient fournis sur les sujets concernés, cependant qu'il est impossible de les traiter tous, exhaustivement. Cet exposé sert de base d'information pour les membres du conseil d'administration de l'École, en vue d'un échange verbal.

Le thème choisit "Cohérence Et Ouverture", ressortit à la conviction que l'Ensam recèle un potentiel d'activité bien supérieur à celui qu'elle atteint aujourd'hui, mais souffre encore de lourdeurs ancrées et parfois anciennes. C'est le lot des institutions d'un âge respectable, ce sera la fierté de ses serviteurs que de revitaliser sa jeunesse et maintenir son dynamisme. Des signes encourageants de réforme sont apparus continûment depuis qu'elle a accédé au statut de grand établissement, en 1990, des orientations décisives se profilent désormais avec l'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur.

De nombreux mouvements d'ouverture pourront emporter ses inerties, le monde s'ouvre à elle, il lui faudra s'ouvrir au monde dans la cohérence de ses acteurs. Dans ce document, nous avons mis en avant les quelques actions qui sont apparues prioritaires parmi les nombreuses souhaitables. En troisième partie, nous serons entré un peu plus dans le détail d'une action, beaucoup d'autres seraient à développer.

Ce document ainsi que le curriculum vitæ joint au dossier sont disponibles sur le site :

<http://www.unprojetpourlesarts.org>

Ce site sera enrichi d'autres propositions d'actions, de réponses aux interrogations et il fournira en outre les informations connexes à cette candidature dans l'objectif de mieux renseigner tous ceux qui le souhaitent sur le processus qui conduit à la nomination du directeur général de l'Ensam.

SOMMAIRE

I	...Des stratégies	5
	1. <i>Monde ouvert</i>	5
	2. <i>Les savoirs</i>	6
	3. <i>Les formes organisationnelles</i>	7
II	...De la pédagogie	9
	1. <i>La réforme pédagogique</i>	9
	2. <i>Les réformes</i>	10
	3. <i>Le positionnement de la pédagogie</i>	10
III	...Des territoires dans la communauté Arts & Métiers	12
	1. <i>Source de blocages "intracommunautaires"</i>	12
	2. <i>Sources de comparaison</i>	13
	3. <i>Les anciens élèves de l'Établissement</i>	14

I ...Des stratégies

Ou la nécessaire connexion au réel

0. Monde ouvert

« [Les entreprises] ont besoin de nos écoles. Elles y trouvent les ressources techniques, économiques et intellectuelles nécessaires à leurs stratégies et à leurs organisations. Je pense en particulier au gisement de recherche et d'innovation que constitue l'ensemble des laboratoires des écoles. L'entreprise est appelée à devenir plus encore une partie prenante. [...] Il existe des solutions pour que les entreprises soient de réels partenaires, pour que nous soyons "gagnant - gagnant".»⁴

« C'est la mondialisation qui marque la vie de ces formations, parce qu'elles sont en concurrence vers l'amont -recrutement des candidats-, vers l'aval -débouchés professionnels-, et également en direction du corps professoral de haut niveau, notamment à travers l'effort de recherche qu'elles sont capables d'impulser, et clef de voûte de ce système, c'est d'ailleurs parfois un peu contestable du point de vue des entreprises, l'effort de publication qu'elles sont capables d'initier.»⁵

La stratégie de l'Ensam doit intégrer *sereinement* ces dimensions internationales d'une part, entrepreneuriales d'autre part. La mondialisation est avancée parmi les entreprises et bon nombre de structures d'enseignement supérieures étrangères ont acquis une visibilité internationale. Les Françaises, peu. Dans le classement certes critiquable dit de "Shanghai", le premier EESR français est 65^e (Paris VI).

Le développement accéléré des synergies avec l'entreprise et dans le contexte international fournira des occasions de créer de l'activité et des échanges. C'est une priorité absolue pour l'Ensam.

De plus, chaque système éducatif à l'étranger est source d'interpellation, par exemple :

La Suède, qui préside le réseau ENQHEI (European Network for Quality of Higher Education for Industry), présente un système éducatif où l'entreprise forme réellement le troisième pilier de l'édifice : formation et transmission de la culture, recherche, relation avec l'entreprise.

La Finlande est le seul pays qui forme des ingénieurs dans le respect de la parité homme – femme. La Corée du Sud présente le plus fort taux d'ingénieur formé par habitant.

Le lien naturel de la recherche vers l'innovation et les apprentissages, de l'école vers l'entreprise et ses savoir-faire esquisse le cheminement des savoirs, de leur création à leur transmission.

⁴ Pierre Bourrier, président de l'Association des anciens élèves de l'École nationale des Ponts et Chaussées.

⁵ Frédéric Lemoine, Senior Advisor, Mc Kinsey.

2. Les savoirs

On reconnaît à Wilhelm von Humboldt, fondateur en 1810 de la "Humboldt Universität zu Berlin", la paternité du concept de l'unité de l'enseignement et de la recherche, de la création à la transmission des savoirs.⁶ Son modèle s'est répandu dans le monde entier. À la même époque, en France, Napoléon organisait l'Université d'une part et les futures Grandes Écoles de l'autre, avec des tutelles et des objectifs différents. Le CNRS viendrait plus tard s'insérer dans le dispositif, à la source de la création des savoirs, déterminant un système original de genèse, de valorisation et de transmission des savoirs techniques et scientifiques français.

Les évolutions actuelles nous conduisent à dématérialiser la plus importante partie de l'information et les lieux géographiques perdent leur prégnance au profit des réseaux dits virtuels, mais qui seraient plutôt immatériels. Dès lors les superbes bibliothèques jalousement closes et réservées aux initié(e)s, centre et fierté de l'Université ancienne ont conservé leur charme mais ont perdu de leur précieuse utilité. En corollaire, le contexte stratégique mondial de la distribution du savoir s'est profondément modifié et désormais seule compte la qualité de la formation et de la recherche... et son ouverture à l'international et aux étrangers.

« Il y a beaucoup d'espoir parce que [...] la qualité de la formation est indéniable. Mais le système des écoles françaises est beaucoup, et j'insiste, beaucoup trop fermé. »⁷ conclut Olivier Fleurot. Il ajoute trois points à son appréciation :

0. La réputation d'une école se fait par ses anciens, invariablement celles qui recrutent beaucoup d'étrangers sont internationalement connues (INSEAD, London School of Economics,...), mais envoyer ses étudiants à l'étranger n'a aucun effet pour cet aspect ;
0. Nos écoles n'ont pas de masse critique, capitale pour la notoriété et le financement ;
0. Quel type d'ingénieur faut-il former pour 2010 : de recherche, de production ou manager ? Cet arbitrage est des plus urgent.

Pour l'Ensam, peut-être s'agit-il moins de faire un choix absolu que de donner au Conseil d'administration les éléments qui lui permettent de déterminer et ensuite réguler la proportion optimale de ces trois types d'ingénieurs, tous trois éminemment respectables dans les vocations qu'ils supposent et tous trois éminemment utiles à la Société, son économie et ses entreprises. Mais probablement pas en part égales.

⁶ Information détaillée : http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/geschichte/hubdt_html

⁷ Olivier Fleurot, Chief Executive Officer of the Financial Times.

3. Les formes organisationnelles

La "LOLF" (Loi Organique du 1^{er} août 2001 relative aux Lois de Finances) est mise en œuvre par la DES à titre expérimental depuis le 1^{er} janvier 2005 dans quatre établissements du supérieur et le réseau des œuvres universitaires et scolaires.

Cette radicale évolution de la transparence de gestion mettra les établissements en position d'être plus facilement comparables, avec l'existence d'indicateurs proches voire communs, intensifiant encore la concurrence naturelle entre eux.

Partenariats industriels

« Nos Grandes Écoles sont des mondes fermés. Nous avons tout juste un petit quart d'élèves non français, [j'ai découvert] la méconnaissance profonde qu'avaient les entreprises du monde de l'enseignement, et que le monde de l'enseignement avait des entreprises. »⁸

Et cet état de fait est d'autant plus regrettable que les échanges avec l'entreprise sont profitables pour tous. En effet, l'entreprise, en recourant aux services de l'École, s'assure de rester en contact, dans le domaine choisi, avec le meilleur niveau de "l'état de l'art". Le laboratoire de l'École représente par ailleurs un point d'entrée vers toutes les autres compétences de l'École et de son réseau. Les bénéfiques pour l'enseignant-chercheur tiennent au fait qu'il garde pied avec le milieu économique, condition indispensable à la valorisation permanente de sa compétence. L'élève-ingénieur, appelé à transférer son activité estudiantine vers l'entreprise, est le grand gagnant de la meilleure ouverture de l'École sur le monde économique.

Ainsi, à l'heure où la fusion-acquisition a perdu de sa puissance au profit de la coopération industrielle parmi les us des places financières, confrontées qu'elle furent à quelques échecs dans le domaine des produits complexes et chargés d'une forte identité tels que l'automobile, on peut raisonnablement considérer que le "marché" de la formation supérieure ne se verra pas à tout prix contraint dans une uniformisation sans réel intérêt. Même si c'est un pas que l'OMC a franchi puisqu'il y est question d'engager les négociations sur les règles commerciales du marché mondialisé de l'enseignement supérieur.

Échanges entre écoles

« Les grandes écoles sont petites, incroyablement petites. [...] Elles ont une visibilité qui est forcément faible, ou très faible. »⁹

« C'est bien le problème de la taille critique qui est le problème principal, [Il faut] que les écoles françaises réalisent, comme les entreprises l'ont fait depuis plusieurs décennies, en France et en Europe, qu'elles doivent atteindre cette taille critique. Elles ne pourront pas se maintenir dans la durée dans une logique d'excellence, si elles ne se regroupent pas sous des formes qui ne sont ***pas forcément la fusion pure et simple***. Comme les entreprises, elles

⁸ Pierre Delaporte, président d'honneur d'EDF, Actes du colloque du 11 mars 2005 au Conseil économique et social : « *L'avenir des Grandes Écoles : un nécessaire partenariat avec l'entreprise* ».

⁹ Pierre Delaporte. Ibid.

peuvent inventer des synergies, bien sûr respectueuses du meilleur de la culture qu'elles ont su créer. »¹⁰

Concernant l'Ensam, le mouvement de rapprochement établi avec trop peu d'établissements doit se réamorcer au plus vite, sans pour autant viser la fusion. Les méthodes de travail en réseau permettent de créer les contacts nécessaires à la mutualisation des moyens et des expériences, lorsque celle-ci est souhaitable.

De telles communautés de pratiques permettent en outre de développer des plates-formes et de repérer les bonnes pratiques. In fine, les écoles remplissent leurs missions de formation avec une meilleure qualité pour leurs usagers et répondent mieux aux attentes des entreprises.

Place du Conseil d'Administration (CA) de l'Ensam

Le conseil d'administration définit la politique générale de l'École, le directeur général prépare et exécute ses délibérations.¹¹

La réflexion stratégique du conseil fera donc l'objet d'une animation réelle et permanente afin de brasser et d'enrichir la connaissance de chacun de ses membres sur les voies stratégiques possibles, celles qui s'ouvrent en permanence, celles dont il convient d'en faire l'approche avec prudence. Il apparaît indispensable que les membres du CA puissent assumer leur lourde responsabilité en toute connaissance de cause, en transparence. Il apparaît non moins incontournable pour le directeur général de recueillir en permanence les avis des membres du conseil, leurs critiques et leurs réflexions afin d'avancer au plus près des intérêts de l'École nationale supérieure d'Arts & Métiers.

Or la seule fréquence des réunions du conseil ne permet pas une telle proximité, ses différentes commissions seront mises à profit de manière optimale. Enfin, l'animation des réflexions au sein du conseil d'administration constitue l'occasion exemplaire de développer un travail collaboratif entre ses membres et une communication maîtrisée avec l'ensemble des personnels, usagers et personnes intéressées par la vie de l'établissement.

Ces débats ouverts, sereins parce qu'organisés et ainsi enrichis, conduiront à éclairer au mieux les membres votants du conseil tout en améliorant le rayonnement de l'École par la meilleure compréhension des politiques développées. L'époque actuelle exige, non la publicité des séances du conseil mais celle des enjeux qui président à l'administration de l'École et des débats qu'ils suscitent.

Concernant en particulier la rotation des personnels, très importante durant le mandat qui s'ouvre du fait des départs en retraite, il est urgent d'en déterminer le profil pour la décennie à venir, de définir la politique de remplacement idoine et de fixer les indicateurs de suivi de sa mise en œuvre. Mieux, on développera la réflexion autour de la meilleure animation des statuts des enseignants-chercheurs et des techniciens ; l'enseignement de la technologie offre de nombreux exemples dans le monde pour y puiser l'optimum en ce domaine et stopper ce sentiment destructeur des meilleures volontés : le sentiment répandu parmi les personnels, de la fin de la culture technologique en France et en tout cas à l'Ensam cependant qu'elle reste florissante ailleurs.

¹⁰ Frédéric Lemoine, Ibid.

¹¹ Décret (n°90-370) portant statut de l'Ensam, art. 21 & 22.

I ...De la pédagogie

Ou la qualité du processus de formation comme garante de son avenir

L'ingénieur est un praticien. Mais il est parfois complexe de saisir la nature exacte de ce terme le concernant. Le parallèle suivant est éclairant.

Le chirurgien est un praticien. Sa formation est spécifique et recèle de nombreux aspects comportementaux et culturels qui s'acquièrent par le contact avec les praticiens et la pratique à leurs cotés. L'excellence du chirurgien n'enlève rien à celle du chercheur "fondamental ou appliqué" indispensable pour assurer l'évolution des connaissances. Mais nul ne confierait sa santé au chirurgien qui aurait été formé exclusivement par la recherche, sans de longues années de pratique chirurgicale encadrée par des chirurgiens. Il reste néanmoins utile que les chirurgiens connaissent correctement l'esprit et le fonctionnement de la recherche afin d'assurer l'actualisation permanente de leurs connaissances.

La pédagogie par l'accompagnement doit donc occuper une proportion importante dans la formation initiale, permettant à ceux qui découvriront une vocation de se spécialiser vers des voies de recherche, et à tous les autres de profiter de la proximité d'équipes de haut niveau. La pédagogie inductive semble alors correspondre à la majorité des besoins recensés.

Enfin, les possibilités de connections et de travail en réseau avec tous les centres de ressource technologiques et économiques sont constitutives pour les usagers de l'Établissement de leur culture d'ouverture vers les solutions innovantes.

0. La réforme pédagogique

Cœur de la mission de l'Établissement, « la formation initiale d'ingénieurs généralistes aux disciplines du génie mécanique et du génie industriel »¹² impose que cette mission principale s'appuie sur une organisation stable et durable, à valeur d'exemplarité pour un établissement technique qui forme de futurs organisateurs de production (industrielle, de service ou d'innovation).

C'est pourquoi cette valeur d'exemplarité ainsi que la position principale qu'occupe la formation initiale dans les missions assignées à l'Ensam¹³ placent le succès de la mise en œuvre de la réforme dite "Formation de l'Ingénieur en Technologie pour l'Europe" ou "FITE" à un niveau de priorité et d'urgence absolues.

La réforme FITE fait l'unanimité dans ses principes. Elle continue à rencontrer de réelles difficultés dans sa mise en œuvre. Là comme ailleurs, le potentiel d'excellence se trouve porté à un très haut niveau dans le domaine pédagogique, reste à agir efficacement et promptement pour que la séduction agisse dans la pratique comme dans les principes. La seule aune valable reste celle de nos concurrents présents à nos cotés, même lointains.

¹² Décret (n°90-370) portant statut de l'Ensam, art. 3.

¹³ Ibid.

0. Les réformes

Enfin, il convient de tirer tous les enseignements de cette aventure qui touche à son but. L'évolution par grandes réformes depuis la première, en 1992, est-elle la manière la plus sereine d'atteindre la meilleure efficacité, y compris pendant les périodes troublées de changement complet de référentiel ? *Les principes se changent d'un coup de gomme, les équipes et les organisations et leurs usagers souffrent à chaque renversement.*

En quinze années, trois mandatures, deux directions générales, quatre réformes pédagogiques.

Bien entendu, nul n'est besoin de s'étendre et les mesures correctives sont déjà en passe d'être prises, semble-t-il. Les boucles de retour d'expérience, les cercles d'améliorations continues et les outils de suivi des améliorations avec leurs indicateurs d'activité devraient reléguer, dans l'avenir, les réformes très profondes à la condition exceptionnelle. C'est ce type d'assurance dans l'esprit de tous qui permet les évolutions sereines et nécessaires en limitant les postures de refus de principe.

Une occasion se présente avec la mise en œuvre effective des dispositions de la LOLF, de développer des modes comportementaux adaptés au besoin et pertinents.

0. Le positionnement de la pédagogie

« Il y a un sujet de masse critique, de communication et de marketing, mais il y a aussi les attentes de l'entreprise. Il y a donc un sujet d'ouverture des écoles et de l'entreprise. »

Patrick Blain, directeur général adjoint de Renault, ajoute en cinq points ses priorités pour la formation des ingénieurs :

- 0. La qualité des diplômés dans leurs métiers de base ;
- 0. L'importance des langues ;
- 0. L'ouverture internationale ;
- 0. La préparation aux responsabilités managériales ;
- 0. Les connaissances en économie et finance pour comprendre un rapport annuel.

Où il réapparaît la cohérence exemplaire de la formation initiale et le sens de l'ouverture dirigée vers l'international et l'entreprise.

Les pôles de compétitivité

« Les pôles de compétitivité ont été constitués, l'Agence de l'Innovation industrielle a été mise en place avec un seul but : construire de nouveaux avantages comparatifs et conquérir de nouveaux marchés. Nous devons absolument être plus offensifs et réaliser des percées sur des technologies innovantes. »¹⁴

Le maillage du territoire en pôles de compétitivité régionaux, nationaux et mondiaux permet un certain jumelage entre les entreprises et les écoles d'ingénieurs.

¹⁴ Discours de M. Gilles de Robien, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche au Sénat, 16 décembre 2005. *Pacte pour la recherche.*

Ces dernières apportent aux pôles leurs capacités de recherche et de formation initiale et continue. Ainsi rapprochées du tissu économique, elles s'assurent de leur cohérence avec les besoins du marché, ses problématiques et ses attentes.

Les stages ingénieurs prennent une part remarquable dans la participation aux pôles de compétitivité. Il s'agit d'une source d'enrichissement mutuel pour la formation des ingénieurs et qui trouve tout son sens au sein des pôles.

D'autre part, la mise en place de ces pôles est une occasion unique de coordonner les activités des écoles d'ingénieurs sur le territoire. Sur les 52 pôles existants en France, 36 sont occupés par une ou plusieurs écoles. Réunies en communautés d'écoles, les entreprises bénéficient de leurs savoirs et savoir-faire dans le cadre d'une offre lisible, facilement. L'échange s'organise autour de la mutualisation des connaissances et des compétences.

À l'instar du centre de Metz¹⁵, l'Ensam doit mobiliser son potentiel de réseau exceptionnel tant pour le transfert de technologie que pour l'innovation.

La formation continue

Elle occupe le premier rang des missions statutaires assignées à l'école :
«1° La formation continue des ingénieurs et cadres de l'industrie »¹⁶

À ce seul titre, la problématique posée par l'animation de la formation continue supposerait une attention soutenue depuis –au moins– l'entrée en vigueur de l'actuel statut (1990). Il est vrai que l'activité hébergée du Cnam dans certains centres a pu occulter cette nécessité. De même par la suite avec la création d'une filiale chargée de cette mission et finalement dissoute.

Mais le véritable enjeu stratégique qui reste entier du fait de cette lacune, ne réside pas dans ses simples difficultés de mise en œuvre, même si ces dernières ne peuvent pas, à ce jour, être considérées comme étant en voie de résolution.

Non. Si cette mission est assignée à l'école de manière aussi prioritaire, avant même les points numéro 2 : « La formation à la recherche en vue de la préparation aux diplômes nationaux que [l'École] est habilitée à délivrer » ; numéro 3 : « La recherche et ses applications » ; et numéro 4 : « La valorisation de la recherche et l'assistance technique à l'industrie », c'est qu'elle est essentielle à l'équilibre de l'Établissement dans ses relations avec l'extérieur, du moins si l'on se place sur la scène internationale.

La troisième partie, qui suit, développe cet aspect et propose une action.

¹⁵ Selon le CDEFI, "enquête sur l'implication des Écoles françaises d'ingénieurs dans les pôles de compétitivité", Annexe II, janvier 2006.

¹⁶ Décret (n°90-370) portant statut de l'Ensam, art. 3.

II ...Des territoires dans la communauté Arts & Métiers

*Ou les voies et moyens de briser les cercles vicieux
et d'amorcer de nouvelles logiques de succès*

0. Source de blocages "intracommunautaires"

On développera ici un cas réel, mais particulier, qui se pose dans les relations humaines et surtout sociales au sein de la communauté Arts & Métiers, au sens le plus large. Une étude approfondie et une prise en charge globale seraient souhaitables en pratique.

En 2003, dans le cadre de l'étude dite du "Gadzarts du Nouveau Millénaire (GNM)", le cabinet Cegos-Conseil avait interrogé de nombreux acteurs présents dans les centres afin de déterminer, pour un œil extérieur et neutre, les origines des tensions latentes et qui se cristallisaient quelques fois entre les groupes de personnes présents dans l'Établissement.

Les auditeurs avaient conclu qu'il se développait dans cette communauté, et au premier rang, sans exclusive de phénomènes secondaires, des *conflits de territoires*.

Territoires physiques mais aussi territoires de compétences. En effet, nous adoptions, selon eux, des réflexes de verrouillage mutuels et d'arc-boutement sur nos positions, annihilant toute possibilité de créer ensemble, et ce sans que nous n'en mesurions la véritable portée.

De telles attitudes de fermeture et de cohérence brisée feraient donc partie de nos modes comportementaux. À partir de ce simple exemple, on peut en effet détecter de nombreux territoires au sein de la communauté, et il est difficile de tracer les contours de ce qui pourrait incarner un territoire commun à tous, de sorte que les territoires parfois défendus d'un œil sourcilieux, atténuent enfin leur joug pour s'effacer quelque peu devant "l'intérêt supérieur" de la dite communauté (Ensam et anciens de l'Ensam).

À ce stade, on parcourra avec profit l'ensemble des exemples déjà cités, pour découvrir ou confirmer à quel point les témoignages montrent qu'ailleurs, et en particulier à l'étranger, le territoire commun existe, est attaché clairement à l'établissement, et est exploité sans que se constituent aucune forme de préséance. De nombreuses comparaisons pratiques seraient fructueuses (culture documentaire, accès aux locaux, circulations, participations financières extérieures, conférences, ...) mais dépassent l'illustration d'une déclaration d'intention.

Comparons les territoires pour le cas de la formation continue, première mission complémentaire de l'Ensam citée aux statuts en gardant présent à l'esprit que ce qui importe, c'est la compréhension des fonctionnements afin de les optimiser, et non, a contrario, la recherche de responsabilités – qui n'existent d'ailleurs pas – dans les éventuels éléments qui pourraient susciter notre étonnement.

2. Sources de comparaison

« Je pense que continuer à parler grandes écoles versus universités, c'est combattre en 39-45 avec les armes de 1870. Il y a des modèles très divers à travers le monde [...] mais il y a des critères qui sont très simples : c'est la taille, c'est d'être dans le peloton de tête et c'est la lisibilité. La lisibilité, ça ne consiste pas à être un clone, ça consiste à être compréhensible par d'autres. »¹⁷

Si l'on soutient la comparaison avec The Stanford University pour cet exemple, ce qui frappe de suite c'est la "propriété" de la relation avec les anciens de Stanford.

La SAA (Stanford Alumni Association)¹⁸, association des anciens de Stanford, outre qu'elle est hébergée dans les murs de l'établissement, ne donne aucun signe visible d'une dichotomie avec l'école elle-même, et ce malgré qu'elle existe depuis 1892 de manière autonome.

Si l'on interroge des anciens de Stanford¹⁹ sur la manière dont ils sont sollicités par la SAA ou l'école elle-même, ils ne font pas vraiment la différence. En revanche, il leur est proposé très régulièrement toutes sortes de prestations ou de partenariat avec leur École d'origine. En fonction de leur secteur d'activité, on les interroge sur leur environnement propre, on propose des prestations de remise à niveau pour les nouveaux arrivants dans le secteur, de la formation continue pour eux-mêmes et leurs équipes, des partenariats de prestige ou de collaboration dans des travaux divers dont la recherche. Ces communications sont constantes. Et la question de la propriété des données les concernant n'est pas posée.

Enfin, ils sont très étonnés lorsqu'on leur expose la situation des Arts & Métiers dont ils connaissent pourtant de réputation la force du réseau de ses anciens élèves. Que chaque ancien ne reste pas "affilié" au département correspondant le mieux à son secteur d'activité les surprend. Qu'inversement les anciens constituent entre eux des groupes professionnels dans un cadre indépendant leur fait poser la question : mais comment l'École alimente-t-elle sa formation continue ? et quelle est la fréquentation aux colloques qu'elle organise pour animer un secteur professionnel ? enfin, comment les enseignants restent-ils au contact du tissu économique ? et les anciens à la pointe de leur technique ?

La conclusion ne sera pas néanmoins : "sans les anciens élèves, point de salut" mais plutôt "sans les anciens élèves, quel gâchis", c'est la conclusion qu'ils m'ont proposée à l'issue de nos rencontres.

¹⁷ Jean-Claude Thoenig, Directeur de recherche, CNRS, Groupe d'analyse des politiques publiques, ENS Cachan.

¹⁸ <http://www.stanfordalumni.org>

¹⁹ Entretien avec Richard Sack, ancien de Stanford, consultant en éducation et développement, expert pour l'enseignement supérieur auprès de la Banque Mondiale et de l'Unesco, le 18 février 2006.

3. Les anciens élèves de l'Établissement

La connexion de l'École avec son réseau d'anciens - et vice et versa - est fondamentale pour animer l'activité, les échanges, tant des savoirs, des expériences que des moyens financiers.

Rien n'interdit qu'une association d'anciens assure l'animation de la communauté, et pas uniquement pour ses aspects "familiaux", mais rien ne devrait faire obstacle à la fluidité des informations et de l'animation croisée avec l'École pour les domaines concernés.

Ainsi, dernier exemple, que l'on pourrait reproduire à volonté à l'étranger, le président de l'association des anciens de Stanford²⁰ est intégré à l'équipe de direction de l'école.²¹ Loin de générer des dissensions permanentes, cette proximité affichée semble rapprocher les territoires, les confondre.

NOTA : Stanford est une université "tout azimuts" (ingénierie, lettres, musique, business, sciences de l'éducation, sciences sociales, médecine, etc.) La comparaison avec MIT ou Cal Tech serait plus "juste", mais cela ne modifie en rien la relation de ces universités avec leurs anciens qui est comparable pour toutes les grandes universités aux États-Unis.

Une relation enrichie et professionnelle avec des professionnels de sa branche, et qui représente plus de 20.000 anciens répartis dans plus de 6.500 entreprises en France représente un potentiel – un de plus – qui reste largement sous-exploité. Sa vitalisation peut, de plus, générer une activité insoupçonnée dans le cadre actuel, sous des formes diverses.

Ce petit exemple comparatif permet d'illustrer ce que l'on entend par Cohérence Et Ouverture dans le cadre de ce projet.

Les autres axes de comparaison et de créativité sont nombreux, sinon innombrables.

La France se place avantageusement, sa diversité culturelle technologique recèle un potentiel d'innovation des plus prometteurs et qu'il conviendrait d'explorer avec audace.

Si la relation directe avec les anciens permettrait probablement de développer notamment une activité de formation continue ainsi que d'autres partenariats, on peut citer d'autres champs exploratoires, complémentaires ou supplémentaires à l'ouverture à l'entreprise, qui est prioritaire.

Citons ceux liés à la pédagogie par apprentissage, à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE), à l'ouverture sociale : « Pour diversifier l'accès aux Grandes Écoles : ouvrir socialement, dans le cadre de la voie normale, l'accès aux classes préparatoires. [...] Les élèves de nos Grandes Écoles peuvent jouer un rôle majeur pour accompagner ce mouvement.»²²

²⁰ Howard Wolf, President of the Stanford Alumni Association

²¹ <http://www.stanford.edu/home/stanford/facts/board.html>

²² Claude Bébéar, novembre 2004, Rapport au Premier ministre, *Des entreprises aux couleurs de la France*.

La vraie liberté
c'est de pouvoir
toute chose
sur soi.

Montaigne