

Double compétence et coconstruction

# Masters et mastères, la chasse aux partenaires

L'heure est à la création de cursus transversaux et à toujours plus d'audace dans les combinaisons

Imaginer un nouveau mastère – ou cursus assimilé – qui ne soit pas le fruit d'un partenariat entre deux grandes écoles devient compliqué. Sous la pression des entreprises, elles-mêmes confrontées à des problématiques mêlant différentes dimensions, les grandes écoles cherchent entre elles des

complémentarités pour bâtir des cursus plus riches et plus complets. Comme aucune, en France, ne rassemble toutes les expertises sur un seul campus – comme peuvent le faire les gigantesques universités américaines et asiatiques –, elles jouent de leur souplesse pour trouver une

myriade de partenaires. Cursus hybrides et diplômes en coconstruction permettront aussi aux étudiants de placer sur deux tampons sur leur CV, si possible les plus prestigieux. À ce jeu, le meilleur chasseur de partenaire sera donc, sans surprise, le plus attractif.

“ De qui êtes-vous partenaire ? ” pourrait bien devenir la première question posée par les étudiants dans les forums et les salons. Et elle le devient, en effet. L'heure est bien à la conclusion d'alliances, quand ce n'est de la co-conception intégrale de cursus. Aux États-Unis, les étudiants piochent depuis longtemps dans les différentes disciplines hébergées sur leurs immenses campus, pour peaufiner un profil plus finement adapté à leur projet professionnel (manager-développeur, ingénieur-designer, manager-poète...), et ajouter autant de couleurs qu'ils le souhaitent sur leur palette.

En France, cela se fait, mais autrement. De constitution plus frêle, nos grandes écoles jouent de leur

agilité et de leur connaissance des autres acteurs de l'écosystème; les professeurs eux-mêmes travaillent parfois pour plusieurs écoles. Ainsi, les doubles diplômes proposés par HEC et Sciences Po Paris, ou encore l'Essec et Centrale Supélec, font figure de modèles capables de rivaliser avec les meilleurs cursus du monde.

## Double compétence, des profils parfaits

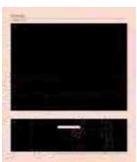
La stratégie de double diplôme de l'Edhec a commencé chez elle, à Lille. “ *Le plus ancien est le BLM [Business Law & Management] que nous proposons avec la faculté de droit de l'Université catholique de Lille* ”, retrace Michelle Sisto, directrice du programme grande

école de l'Edhec. Un cursus en 4 ans, permettant aux étudiants de décrocher le diplôme de la business school tout en passant l'examen

du barreau. “ *Cette alliance de droit et de business était et reste extrêmement prisée par le marché* ”, souligne Michelle Sisto. Pour un cabinet

d'avocats d'affaires ou fiscalistes, cette double compétence, sanctionnée par des établissements reconnus, relève presque du mouton à cinq pattes tant elle semble correspondre précisément à ses besoins. Cela, c'était il y a trente ans.

Depuis, le concept de coconstruction et de double diplôme, version la plus aboutie et la plus exigeante de partenariat, s'est largement répandu. Cela tient d'abord à la



réalité du travail en entreprise, centré autour d'équipes de taille réduite, dont le pilote doit doubler ses qualités managériales de connaissances plus techniques, le plus souvent digitales. Sans aller jusqu'à coder lui-même, savoir "parler" le langage des développeurs et des designers est une nécessité qui a largement franchi le

seuil des start-up pour se répandre dans tous les secteurs, où le fameux "mode projet" est devenu la norme. La double compétence pleine et entière demeure rare, parce qu'exigeante. Exemple: à l'ESTP, école d'ingénieurs spécialisée dans les travaux publics, qui propose, conjointement avec l'Ensa (École nationale supérieure d'architecture) de Paris La Villette, un double cursus intégral ingénieur-architecte. "C'est un programme en 7 ans, que les étudiants choisissent dès leur première année avec nous et qui les conduira à effectuer leurs deux dernières années à l'Ensa", explique Sophie-Caroline Huisman, directrice des relations internationales d'ESTP. Un cursus technique et bien rempli, pour des étudiants appelés à devenir de complets ingénieurs et de complets architectes, avec une connaissance fine des travaux publics.

### École augmentée

Sans aller jusqu'à une telle imbrication, les partenariats peuvent prendre différentes formes. Ainsi, la liste des partenaires de l'ESTP est longue et non dénuée de marques prestigieuses: ESCP Business school, Emlyon, Sciences Po Paris, Edhec, HEC, Essec... Comment parvenir à un tel panel? "Il y a différents degrés dans ces partenariats", tempère Sophie-Caroline Huisman. Par exemple, ceux avec HEC et l'Essec ne sont pas des cursus co-construits, mais permettent aux étudiants de l'ESTP déjà diplômés de suivre un MSc (Master of science) particulier. Avec HEC, par exemple, il s'agit d'entrepreneuriat. Le cadre est donc très précis, et les étudiants dûment sélectionnés.

*"L'idée est d'offrir aux étudiants la possibilité de trouver chez un partenaire ce qu'ils ne trouvent pas exactement*

*chez nous",* explique Patxi Elissalde, directeur de l'Estia Institute of Technology, école d'ingénieurs elle aussi, qui cherche la complémentarité chez ses confrères. Cela peut-être

une double compétence, comme le master en Management de la supply chain qu'Estia propose avec l'IAE de Bordeaux, ou un domaine d'ingénierie spécifique: "nous proposons un mastère spécialisé décliné avec Sigma Clermont, sur la fabrication additive", illustre le directeur de l'Estia. Chacune des deux écoles d'ingénieurs apportera ses points forts, son expertise propre ou son matériel...

Un cursus hybride a vocation à coller au plus près de sujets complexes et transversaux. L'exemple parfait est celui du développement durable. "L'étudiant qui souhaite se positionner sur ce domaine doit, pour être complet, apprendre à la fois le changement climatique et la finance durable, deux sujets à très techniques", décrypte Michelle Sisto. L'Edhec a ainsi signé un partenariat avec l'école des Mines pour créer un MSc Climate change and Sustainable Finance, où les expertises des deux écoles trouvent un terrain fertile. Autre exemple, toujours à l'Edhec, la création en cette rentrée du MSc Management et Internet des objets, co-conçu avec Eurecom, filiale de l'Institut Mines-Télécom à Sophia Antipolis.

### Vers le learning agreement

Au-delà de l'effet paillette engendré par l'accumulation de belles marques, ces formations co-construites supposent un travail de fond entre les établissements concernés. "Cela peut commencer par nos professeurs, amenés à échanger sur un sujet et qui font éclore l'idée d'un cursus commun", détaille Michelle Sisto. La création peut aussi venir des entreprises partenaires, en mal d'un alliage de compétences qu'elles ne trouvent pas. Une fois le principe éclos, les discussions bilaté-

rales s'ouvrent. "L'idée est de définir nos objectifs et d'avancer point par point jusqu'au learning agreement", explique Sophie-Caroline Huisman. Lesdits points ne manquent pas: déroulement du programme, présence des étudiants sur chaque site, jury de sélection, professeurs associés au programme, jury d'évaluation, budget, partenaires économiques... "En général, une personne dans chacun des établissements est chargée de piloter le projet", précise Michelle Sisto. La coconstruction d'un tel cursus prend "au moins une année, le plus souvent 18 mois", précise-t-elle.

La plupart des partenariats ne sont pas de telles co-conceptions, mais de simples accords d'échange d'étudiants. "Pour ceux-ci, la meilleure stratégie est de tester, puis monter en volume progressivement", juge la directrice des relations internationales de l'ESTP. La première année de son partenariat avec ESCP Business school comprenait ainsi "l'envoi" de 5 étudiants; l'année d'après, ils étaient 10, puis 15... Jusqu'à trouver ensemble le bon équilibre et rendre l'échange pérenne.

### Le monde comme partenaire

Vient ensuite l'international, sujet n°1 lorsqu'on évoque les partenariats des grandes écoles. À l'Estia, ancrée dans le pays basque du côté de Biarritz, la chose est d'autant plus importante que le cursus est trilingue: français, anglais, espagnol. "En dernière année, les étudiants ont le choix entre une quinzaine de parcours internationaux", explique Patxi Elissalde. Ceux-ci choisissent, plus encore qu'un pays, une spécialité. De fait, un simple échange international entre deux parcours identiques ne suffit plus à faire la différence. Les écoles présentant toutes des listes immenses de partenaires (jusqu'à 300 dans le monde), deux choses peuvent les distinguer: le prestige du partenaire en question, et la compétence promise par le cursus. "Par exemple, les universités anglo-saxonnes qui forment des



*ingénieurs sont plus orientées vers la recherche, ce qui n'est pas le cas en France. Pour nos étudiants, aller chercher cette dimension peut être intéressant, au-delà de la simple expatriation*", explique **Sophie-Caroline Huisman**. Les Américains ont aussi des cursus plus avancés en project management, qui attire bien des étudiants ingénieurs.

Les partenariats internationaux mettent parfois du temps à démarrer, et le font eux aussi progressivement, par l'échange de cohortes de plus en plus larges. Plus rarement, ils aboutissent à un double diplôme, compliqué à mettre en place, "mais qui apporte une vraie valeur à cette expérience à l'étranger, notamment aux yeux des recruteurs", estime Pascal Brouaye.

#### Hybridation à tous les étages

La tendance est si palpable que les rankings internationaux s'adaptent. Financial Times et QS, notamment, deviennent de plus en plus spécialisés pour s'adapter aux différents cursus. Surtout, l'hybridation, longtemps réservée aux très grandes écoles et aux cursus avancés (bac +4/6), fait une entrée remarquée dans les autres niveaux de qualification, à commencer par le bachelor. Ce diplôme en trois ans, post-bac, relativement nouveau en écoles de management et d'ingénieurs, devient lui aussi un terrain de co-conception entre différentes écoles, qui y trouvent le moyen de gagner en visibilité et de proposer aux entreprises ces profils de "techniciens supérieurs", à la fois techniques et capables de piloter une petite équipe.

À l'instar des rankings, l'évaluation et la labellisation de ces nouveaux cursus obligent les institutions elles-mêmes à s'hybrider. La CEFDG (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion), qui attribue la reconnaissance de l'État aux diplômes délivrés par les business schools, et son pendant ingénieur, la CTI (Commission des

titres d'ingénieurs), n'étaient ainsi pas habituées à devoir plancher ensemble sur l'évaluation des formations... Aujourd'hui, elles ne peuvent plus faire autrement. ■

MARIANNE LE GALLES

**Les écoles présentant toutes des listes immenses de partenaires (jusqu'à 300 dans le monde), deux choses peuvent les distinguer: le prestige du partenaire en question, et la compétence promise par le cursus**

**Le concept de coconstruction et de double diplôme tient d'abord à la réalité du travail en entreprise, centré autour d'équipes de taille réduite, dont le pilote doit doubler ses qualités managériales de connaissances plus techniques, le plus souvent digitales.**



"Lors de la coconstruction avec un partenaire, l'idée est de définir nos objectifs et d'avancer point par point jusqu'au learning agreement."

Sophie-Caroline Huisman. FSTP.

