

**L'INNOVATION AU SERVICE DE LA PEDAGOGIE
DEFIS ET PERSPECTIVES
POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

Colloque du 18 mai 2017



ESCP Europe - Paris

SOMMAIRE

Sommaire	2
MOT DE BIENVENUE	4
Frank BOURNOIS	4
Directeur général de l'ESCP Europe	4
Anne-Lucie WACK	4
Présidente de la CGE	4
LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE	6
Xavier FOUGER	6
Global Academia Senior Director – Academia Programs – Dassault Systèmes	6
BATTLE – UBERISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR : QUELS ENJEUX ET COMMENT S'ADAPTER ?	10
Sophie de TARLE	10
Journaliste, chef du service Le Figaro Étudiant	10
Isabella TUBELLA	10
Présidente de l'Université ouverte de Catalogne (Open University of Catalonia)	10
Henri ISAAC	10
Vice-président en charge du numérique à l'Université Paris-Dauphine	10
INTERVENTION DE THIERRY MARX, CHEF ETOILE	15
INTERVENTION DE DOMINIQUE GILLOT, SENATRICE DU VAL-D'OISE	15
TABLE RONDE 1 – QUELLES INNOVATIONS POUR LA PEDAGOGIE ?	17
Frank BOURNOIS	17
Directeur général de l'ESCP Europe	17
Nicole REGE COLET	17
Fondatrice de l'Institut de développement et d'Innovation pédagogique de l'Université de Strasbourg	17
Marc PARTOUCHE	17

Directeur de l'École nationale supérieure des Arts décoratifs	17
Jean-Yves PLANTEC	17
Enseignant-chercheur et chargé de mission TICE à l'INSA de Toulouse	17
Christelle LISON	17
Professeure agrégée à l'Université de Sherbrooke (télé-présence empêchée par problèmes de connectivité)	17
Jean-François FIORINA	17
Directeur général adjoint de Grenoble École de Management	17
VERS UNE SOCIÉTÉ APPRENANTE	24
	24
Catherine	24
BECCHETTI-BIZOT	24
Inspectrice générale de l'éducation nationale, chargée de mission numérique et pédagogie, Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche	24
François TADDEI intervention en vidéo	25
Directeur du Centre de recherches interdisciplinaires à Paris	25
TABLE RONDE 2 : QUELLE PRISE EN COMPTE DE L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE ?	28
	28
Julie JOLY	28
Directrice du centre de formation des journalistes (CFJ)	28
Laurent MAHIEU	28
Président de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI)	28
Éric CORNUEL	28
Directeur général, European Foundation For Management Development (EFMD)	28
Jean-Christophe HAUGUEL	28
Directeur général adjoint de l'EM Normandie	28
Philippe LALLE	28
Professeur des universités, Université Lyon 1, Conseiller stratégique pour la pédagogie, Direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)	28
	28
Benoît RAUCENT	28
Président du Louvain Learning Lab, École polytechnique de l'université catholique de Louvain	28
SYNTHÈSE ET CLOTURE DE LA JOURNÉE	38
Anne-Lucie WACK	38
Présidente de la CGE	38
L'EXPOSITION POSTERS DES ÉCOLES	40

Mot de bienvenue

FRANK BOURNOIS

DIRECTEUR GENERAL DE L'ESCP EUROPE



Madame la présidente, chers amis,

Je suis heureux de vous accueillir sur le campus parisien de l'ESCP Europe pour cette belle journée de rencontre, sous la présidence d'Anne-Lucie WACK, garante d'une approche à la fois pragmatique et prospective de la communauté.

Ce sujet constitue un pendule vertueux : la pédagogie nourrit l'innovation de demain, laquelle nourrit à son tour la pédagogie. Il concentre également de nombreuses attentes, comme en atteste le nombre record de participants. Selon

Philippe MEIRIEU, les pièges et les risques de banalisation sont réels. Faut-il croire à l'avènement naturel de la société de la connaissance, à l'individualisation absolue des parcours, à l'éradication totale de la culture au sens large ?

Je me réjouis par ailleurs de la nomination de Jean-Michel BLANQUER, un homme passionné, un technicien et un grand stratège de l'éducation. Nous sommes fiers de lui.

ANNE-LUCIE WACK

PRESIDENTE DE LA CGE

Bonjour à tous et à toutes,

Merci à Frank Bournois de nous accueillir dans son école. Nous avons plus de 400 inscrits à ce colloque, la moitié sont des membres de la Conférence des Grandes Écoles (CGE), l'autre moitié autres sont des partenaires, des journalistes, des représentants des et de la communauté étudiante.

Merci à l'équipe de la CGE pour avoir préparé ce colloque, notamment à Imen MISSAOUI et à André BISMUTH, ainsi qu'aux intervenants mobilisés.



À noter que Jean-Michel BLANQUER, DG de l'ESSEC nommé hier ministre de l'Éducation, et nous en sommes très fiers, sera remplacé par Frank BOURNOIS pour l'animation de la première table ronde de ce colloque.

La pédagogie est un sujet majeur qui mobilise actuellement tout l'enseignement supérieur, grandes écoles et universités, face à l'évolution et la diversité des publics apprenants, la transformation des métiers et des compétences, et la révolution digitale.

C'est un sujet sur lequel les écoles de la CGE sont particulièrement investies comme en attestent les très nombreuses initiatives dans toutes les écoles - management, ingénieur, architecture, art, design, création.... et sur lequel l'échange et le partage d'expérience sont essentiels, pour mobiliser l'intelligence collective au service de la transformation de la pédagogie. C'est ce que nous voulons faire aujourd'hui avec une journée d'échange vivante, avec des tables-rondes, des « battles » et des conférences inspirantes, et des vidéos sur des cas concrets d'innovations pédagogiques, qui sont diffusées en séance.

Le Livre Blanc intitulé « *L'innovation au service de la pédagogie* », que nous dévoilons aujourd'hui est issu du groupe de travail Innovations pédagogiques de la commission *Chapitre des écoles de management* de la CGE. Il pose clairement et fortement des questions fondamentales comme celle de la reconnaissance des pédagogies innovantes. Ce livre est un concentré d'expertise et d'intelligence collective qui illustre bien la valeur ajoutée du partage d'expérience au sein de la conférence des grandes écoles.



Je voudrais également rappeler le travail du groupe numérique de la CGE qui a conduit à la création du label certifié numérique pour les établissements, et à la possibilité d'accréditation de formations à distance ; et rappeler que la CGE participe à la préparation des JIPES (Journées nationales de l'Innovation Pédagogique de l'Enseignement supérieur) organisées par le MENESR les 26 et 27 septembre 2017.

Il est aujourd'hui essentiel de ramener la pédagogie au centre de nos réflexions et de nos actions et la CGE a porté au premier plan la pédagogie dans son livret de propositions en vue de l'élection présidentielle 2017 : « *Inscrire la pédagogie dans la modernité ; encourager et valoriser l'innovation pédagogique et numérique, donner à nos établissements la possibilité et les moyens d'expérimenter la mise en œuvre de méthodes pédagogiques innovantes, imaginer et expérimenter des campus et les formations du futur plaçant les étudiants au cœur d'un écosystème favorisant l'innovation, l'ouverture d'esprit, la curiosité et l'engagement* ».

À noter enfin que le nouveau site web de la CGE a ouvert cette nuit.

Merci à tous.

Les enjeux de la transformation numérique



XAVIER FOUGER

GLOBAL ACADEMIA SENIOR
DIRECTOR - ACADEMIA
PROGRAMS - DASSAULT
SYSTEMES

Bonjour à tous,

Si le colloque s'intitule « *L'innovation au service de la pédagogie* », il s'agit, de mon point de vue, de la pédagogie au service de l'innovation.

Nous vivons actuellement ce mélange des frontières, le numérique y pourvoit. *Dassault Systèmes* regarde le monde de l'éducation tout en s'inscrivant dans une période de transition d'une entreprise d'ingénieurs vers une entreprise réunissant toute sorte de profils.

Ainsi, les frontières se déplacent et se brouillent entre des usages traditionnellement propres aux ingénieurs, désormais partagés avec des écoles de management et des profils professionnels qui en ressortent.

Dassault Systèmes est une entreprise créée voilà trente ans d'un groupe de 15 personnes émanant de *Dassault Innovation*, pour remplacer la planche à dessin des ingénieurs. Bénéficiant d'une croissance fulgurante avec près de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires, l'entreprise intervient dans le monde entier.

Le départ s'est effectué dans la pure technique : remplacer la planche à dessin, si possible en 3D. Ce commencement dans la 3D, porteuse de multiples potentialités, a constitué l'une des clés de notre succès. Progressivement, les usages de cet outil se sont étendus vers le bureau des méthodes, vers le marketing et aujourd'hui, vers les usagers. Ces outils ont grandi pour englober l'ensemble d'une chaîne allant des idées initiales à la consommation, impliquant des acteurs multiples et prenant le caractère d'une plateforme sociale de rencontres. Ces évolutions sont bénéfiques au monde de l'éducation, dont les apprenants sont réputés digitalement sociaux. Cette nécessité de passer au stade de l'expérience est observée quotidiennement, comme en atteste l'ouverture de nombreux magasins avec une expérience d'achat particulière. L'usage du produit et l'expérience d'acquisition sont modifiés, permettant d'imaginer des marchés et des usages nouveaux.

Ces transformations, vers une expérience complète presque instantanée, s'observent au-delà de l'économie du service. Lorsque l'économie de service s'étend à des publics plus vastes, elle doit englober d'autres dimensions de l'interaction avec un produit ou un service, souvent émotionnelles. Le numérique permet de les modeler.

Soulignons quelques caractéristiques de la notion d'innovation sociale.

Les ingénieurs étaient reconnus pour leur sociabilité. Or, les nouvelles générations se créent un type de sociabilité numérique très tôt, avant de rejoindre les écoles. Ce fait, constaté dans de nombreux domaines, ne peut plus être ignoré. Aujourd'hui, la diversification des usagers de ces outils atteint des activités ayant peu en commun avec les industries mécaniques et manufacturières traditionnelles. Par exemple, la BNP les utilise pour favoriser l'innovation en matière de produits financiers.

Le décloisonnement de la production technique vers une production plus contextualisée constitue une autre évolution historique dans les rôles et les formations d'ingénieurs. La partie créative et *innovative* devient formelle, car le rôle de l'ingénieur comprend également des responsabilités commerciales ou vis-à-vis du personnel. Les compétences nécessaires à l'exercice de ce rôle traversent les frontières.



Les *Fab Lab*, émanation du MIT, constituent des lieux promouvant l'innovation initiale qui précède le faire (« *making* »). Cette activité est certes perfusée dans les enseignements, mais s'ouvre désormais au monde. La France accueille l'un des réseaux les plus importants (178 *Fab Lab* contre seulement 58 aux États-Unis).

Le numérique permet de mieux appréhender l'innovation de produits nouveaux, de les imaginer dans leur contexte d'usage étendu. Ce contexte doit être modélisé, ce à quoi nous ne sommes pas habitués. Cet environnement inclut l'humain et la nature. Plus que la modalisation des objets, on modélise ce qui les entoure, mais pour une finalité spécifique.

Cette notion de contextualisation constitue le slogan de *Dassault Systèmes* : faire des produits nouveaux qui ne soient pas uniquement optimisés par rapport à leur qualification technique, mais aussi par rapport à leurs conditions d'usage, qui incluent nécessairement l'humain et la nature.

Les outils numériques, en intégrant un nombre d'éléments toujours plus important, permettent des transpositions méthodologiques d'une industrie à l'autre. Par exemple, les outils de simulation de crash d'un avion peuvent être utilisés dans le secteur de l'automobile, de l'infiniment petit (modélisation de systèmes à l'échelle atomique) ou, plus surprenant, dans celui de la couche-culotte (pouvoir absorbant), du vivant (création d'un cœur par le projet « *Living Heart* ») et pharmaceutique (méthodes *in silico*).

Pour *Dassault Systèmes*, cette diversification à l'infini a eu des effets sur l'organisation interne, laquelle s'intègre désormais dans cette notion de plateforme pour servir au mieux des industries de plus en plus variées.

Un autre aspect du numérique et de cette notion de plateforme est l'Internet des utilisateurs, qui connecte aussi bien des humains que des objets. Par exemple, le canal de Panama utilise des technologies de *Dassault Systèmes* permettant aux autorités du canal d'optimiser la séquence de passage des navires (réservation des pilotes, anticipation) dans un environnement contraint. La collection des données dans un modèle unique permet d'optimiser la séquence et la rendre visible à l'ensemble des intéressés. Cet outil peut également changer la vie d'un directeur des études, chargé d'établir les plannings.

Des complexités nouvelles doivent être maîtrisées. Les ressources limitées impliquent de modéliser toujours plus, afin de limiter les gâchis.

L'industrie du futur est finalement une vieille affaire. En fournissant des techniques numériques au monde industriel, il est naturel de vouloir accélérer et étendre l'automatisation au travers des techniques numériques. On sait optimiser cette hybridation virtuellement, *via* la robotique.

L'industrie des laboratoires est symptomatique d'une transition en cours d'un enseignement centré sur le cours vers un enseignement centré sur le projet, induisant de véritables défis d'organisation. Des méthodologies se sont établies. Ce mouvement est encouragé dans de nombreux pays (États-Unis, Inde, France, etc.). On ne peut plus se contenter du projet de fin d'études. L'idéal est de réaliser un premier projet le premier jour.

Dans l'industrie, une autre transposition méthodologique est à l'œuvre. On travaille à l'inspiration, sur les aspects créatifs. Transposé au monde de l'éducation, se juxtaposent à l'activité d'enseignement par projet deux autres activités : celle d'apprendre et celle d'être évalué. Les tuteurs manquent de temps et trouveront dans cette plateforme-projet une personnalisation créant un environnement dans lequel la création de projet sera automatisée.



PABLO DE DIESBACH, PROFESSEUR A L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION (ISG)

En tant que professeur de psychologie du consommateur et du patient, je travaille actuellement sur une thèse sur l'acceptation d'un agent virtuel par les internautes, et je m'intéresse désormais aux robots. Est-ce que vous intégrez ces aspects d'acceptation et de peur des robots ?

XAVIER FOUGER

En effet, ce sujet ne peut se traiter uniquement mécaniquement ou virtuellement. La plupart de ces nouveaux usages ne peuvent faire l'économie d'une étude en contexte, comprenant l'opérateur.

Nous nous réclamons tous de l'industrie du futur. Si la dimension technique est évidente, la dimension numérique s'avère également essentielle. Les étudiants doivent y être préparés.

Battle – Ubérisation de l'enseignement supérieur : quels enjeux et comment s'adapter ?

Modératrice :

SOPHIE DE TARLE

JOURNALISTE, CHEF DU SERVICE LE FIGARO ÉTUDIANT

Participants :



ISABELLA TUBELLA

PRESIDENTE DE L'UNIVERSITE OUVERTE DE CATALOGNE (OPEN UNIVERSITY OF CATALONIA)

HENRI ISAAC

VICE-PRESIDENT EN CHARGE DU NUMERIQUE A L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE



SOPHIE DE TARLE

Faut-il avoir peur de l'« *ubérisation* » de l'enseignement supérieur ?

ISABELLA TUBELLA

« Peur » est un mot dur. J'étais présidente de l'université publique en ligne numérique. Ce ne sont pas le numérique ou le *Massive Open Online Course* (MOOC) mais l'*ubérisation* qui constitue le véritable danger car il signifie la fin des intermédiaires, soit les institutions universitaires. Ces dernières doivent être attentives à ne pas se faire dépasser.

SOPHIE DE TARLE

Des entreprises 100 % digitale surpassent des entreprises traditionnelles. Ces dynamiques sont-elles envisageables pour les écoles ?

HENRI ISAAC

Nous ne devons pas avoir peur de la « *plateformisation* » (et non « *ubérisation* », terme qui effraie). Depuis vingt ans, j'entends que nous allons disparaître. La vague des MOOC a ravivé cette crainte. Or, le public des MOOC n'est pas celui des écoles. Ces dynamiques posent néanmoins des questions sur la valeur de ce que produit l'école.

Les acteurs se concentrent uniquement sur la partie compétences et pédagogie, mais l'université propose bien plus : devenir soi (passage de l'adolescence vers la vie professionnelle), devenir professionnel, socialisation sur le campus.



SOPHIE DE TARLE

Le problème de motivation est central. L'abandon est élevé en présentiel, encore plus en ligne.

ISABELLA TUBELLA

Le public des MOOC abandonne. Dans les universités traditionnelles espagnoles, 40 % des étudiants abandonnent en première année, seuls 30 % de ceux ayant opté pour l'université à distance dont le public est différent (étudiants adultes).

En tant qu'universitaire, je suis persuadée que nous n'allons pas disparaître, mais nous devons nous transformer et demeurer prudent. Une expérience dans une *Master Class* est significative de ce que sera l'éducation du futur. Les jeunes sont attirés par ce concept, proposé par des personnalités connues.

HENRI ISAAC

Les étudiants rejettent majoritairement le MOOC. La *plateformisation* oblige l'université à repenser la ré-articulation du parcours de formation, lequel doit être enrichi par de nouvelles ressources. Une logique d'écosystèmes, mobilisant des acteurs différents, doit être privilégiée.

SOPHIE DE TARLE

Pour un public adulte et mature, le diplôme demeure un référentiel essentiel. Ces nouveaux modes d'enseignement pourraient-ils devenir une référence dans le monde du travail ?

ISABELLA TUBELLA

L'*ubérisation* pour tous, y compris les jeunes, ne cesse de croître. Le mouvement de « Badge numérique » ou « passeport de compétences », largement répandu aux États-Unis, est peu évoqué en Europe. Les universités ainsi que des agences privées peuvent délivrer un diplôme. Certaines universités reconnaissent ce système de passeport des compétences, avec des badges acquis au sein d'institutions non-universitaires.

HENRI ISAAC

La loi pour une République numérique, dite « Loi Lemaire » introduit la distribution d'ECTS pour des cours en ligne. Des industries développent ce type de labellisation de compétences *via* des passeports de compétences. Néanmoins, je constate que nombre de ces utilisateurs reviennent à l'université pour obtenir des *Executive MBA*. Ce mouvement vers une Validation des acquis de l'expérience (VAE) élargie, et ce jusqu'au niveau du doctorant, ne peut toutefois être ignoré.



SOPHIE DE TARLE

Les réseaux de camaraderie constitués au sein des écoles ainsi que le sentiment d'appartenance sont des aspects essentiels, qui se développent surtout sur place (compétitions sportives, associations, etc.).

ISABELLA TUBELLA

L'université en ligne offre des possibilités de créer une complicité transfrontalière, mais ne peut cependant offrir cette expérience du campus, dont son public adulte a toutefois moins besoin.

HENRI ISAAC

Tous les pays confient aux universités cette tranche d'âge passant de l'adolescence à l'âge adulte. Les institutions d'enseignement supérieur ont dédaigné les aspects de socialisation, en les déléguant aux associations étudiantes. Progressivement, les écoles et les universités s'emparent cependant de cette partie de la chaîne de valeur. L'apprentissage ne se réalise pas uniquement dans la salle de cours, mais également dans des projets associatifs ou même en organisant des fêtes. À cet égard, un décret récent a reconnu un référentiel de

compétences associatives, permettant de donner de la valeur aux compétences acquises en présentiel.

SOPHIE DE TARLE

De plus en plus de jeunes sont attirés par des cursus en ligne. Ce mouvement général peut être effrayant.

ISABELLA TUBELLA

Nous sommes dans une période de « *Lost in transition* ». Les moments de transition sont toujours déconcertants. Je crois que le futur se dirige vers l'hybridation. Les jeunes pourront profiter des deux, à condition d'une transformation nécessaire de la méthodologie d'apprentissage.

HENRI ISAAC

Le rôle du présentiel s'inscrit désormais dans une pédagogie par projet, dans l'ère du « faire ». Je pilote un projet de Commerce connecté en Master depuis dix ans, où les dispositifs ont fondamentalement été repensés. Les étudiants trouvent cette démarche épuisante mais riche.

Au regard de l'apprentissage possible par les *Tutos* et sur *YouTube*, notre rôle doit être repensé en présentiel, notamment *via* des mises en situation.



DONOXTI BAYLON, ESSEC

Les grandes écoles remplissent aussi deux fonctions : sélection et certification. Si les MOOC parviennent un jour à sélectionner et à certifier, comment se positionner ?

HENRI ISAAC

Rien n'empêche un test de prérequis à l'entrée d'un MOOC, lequel est sélectif par nature, comme en attestent les taux d'abandon.

La certification est un autre problème. Lors de l'explosion des MOOC, certains prônaient le *Trip Advisor* des MOOC pour distinguer les bons des mauvais. Le marché fait son tri autrement.

ISABELLA TUBELLA

J'ai moi-même essayé de mettre en place un MOOC, sans critère d'entrée mais avec un test difficile à la sortie afin que la certification soit valable. Mon gouvernement m'en a cependant empêché.

Plusieurs sortes d'examen sont possibles, notamment en présentiel ou grâce à des *softwares* pour détecter les plagiats.

PABLO DE DIESBACH, PROFESSEUR A L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION (ISG)

Je ne suis pas convaincu de ces moyens de contrôle pour les cours en ligne. Je suis effaré de constater une tendance à la malhonnêteté et au plagiat grandissante. Les étudiants ont la volonté, non plus d'apprendre, mais d'obtenir un diplôme. Sans véritable contrôle, je crains que la valeur de nos diplômes n'en pâtisse.

HENRI ISAAC

Les cas problématiques sont rares. L'une des causes de ce problème est le non-renouvellement du cours, permettant aux réponses de se transmettre d'année en année. La pédagogie doit être transformée pour éviter ces problèmes et engager les étudiants dans des logiques d'apprentissage où la notion même de plagiat ne revêt plus aucun sens, par exemple *via* le projet.

VERONIQUE BOUCHARD, EM LYON

Je pense qu'il faut évaluer moins mais bien. Par exemple, une seule évaluation en fin de parcours, tel qu'un grand oral, semble plus pertinente.

Intervention de Thierry Marx, chef étoilé

[L'intervention de Thierry Marx qui ne pouvait être présent est diffusée en vidéo.](#)



Intervention de Dominique Gillot, sénatrice du Val-d'Oise

Je suis venue car vos travaux m'intéressent, et non pour une représentation institutionnelle. Je suis heureuse de voir cités des amendements que j'ai défendus dans plusieurs lois : sur les enseignements numériques ou sur la valorisation de l'engagement associatif pour les étudiants. Je suis toujours très attentive à vos travaux et à ceux de la Conférence des présidents d'université (CPU) afin d'améliorer les pratiques et mieux adapter la règle, la loi et le droit à l'évolution des pratiques.

Votre colloque est intéressant car il cristallise les nombreuses questions que se posent les acteurs du secteur, notamment sur l'intelligence artificielle, le numérique, etc. De tout temps, les innovations pédagogiques ont été nombreuses. Observées, elles ont fait l'objet de recherches et de réflexion sur l'obligation de les intégrer à l'enseignement supérieur afin qu'il soit en phase avec les besoins exprimés par les étudiants, les lycéens et les collégiens. Les nouvelles pratiques de reconnaissance des acquisitions et des compétences constituent une bonne voie pour reconnaître des talents acquis différemment.

Il semble nécessaire d'asseoir la pédagogie, comprendre pourquoi et comment évoluer avec les technologies à disposition.

Selon François TADDEÏ, la valeur ajoutée de la relation humaine ne doit pas être crainte mais mise en évidence. Conserver la valeur ajoutée de l'intervention, du médiateur humain constitue un enjeu essentiel. Il peut toutefois ébranler la conviction de formateurs, formés voilà longtemps, rassurés par leur statut vertical, qui se sentent bousculés par les attentes des étudiants. Nous devons avancer vers ces évolutions.

En outre, il est nécessaire d'éviter les mots valises (*ubérisation*, révolution digitale, robotique, etc.), qui effraient et créent des réactions et des réflexes présumés bloquant l'enthousiasme et la réflexion. Les mondes doivent se croiser pour éviter ces cloisonnements et ces peurs, et faire en sorte que les compétences puissent s'enrichir les unes les autres.

L'école doit constituer une matrice où toutes les activités humaines peuvent s'amplifier afin de devenir une personnalité riche de connaissances, d'émotions et responsable de son épanouissement. L'étudiant continuera d'avoir besoin de contact, d'interactions et d'émotions. La pédagogie est une science humaine et sociale, qui doit mieux répondre aux attentes en fonction de l'évolution de la recherche.



Table Ronde 1 – Quelles innovations pour la pédagogie ?

- ▶ POURQUOI INNOVER DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA PEDAGOGIE ?
- ▶ QUELS SONT LES LEVIERS POUR FAVORISER L'INNOVATION DANS LA PEDAGOGIE ?
- ▶ QUELS SONT LES IMPACTS SUR LE *BUSINESS MODEL* ET LA STRATEGIE DES ETABLISSEMENTS ESR ?

Animateur :

FRANK BOURNOIS

DIRECTEUR GENERAL DE L'ESCP EUROPE

Participants :

NICOLE REGE COLET

FONDATRICE DE L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT ET D'INNOVATION PEDAGOGIQUE DE L'UNIVERSITE DE STRASBOURG

MARC PARTOUCHE

DIRECTEUR DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEUR DES ARTS DECORATIFS

JEAN-YVES PLANTEC

ENSEIGNANT-CHERCHEUR ET CHARGE DE MISSION TICE A L'INSA DE TOULOUSE

CHRISTELLE LISON

PROFESSEURE AGREGÉE A L'UNIVERSITE DE SHERBROOKE (TELE-PRESENCE EMPECHÉE PAR PROBLÈMES DE CONNECTIVITÉ)

JEAN-FRANÇOIS FIORINA

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT DE GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT



FRANK BOURNOIS

Selon vous Nicole REGE-COLET, les établissements ne doivent pas devenir des conservatoires de la connaissance, mais, à l'image du MIT, des incubateurs de la connaissance pour le monde de demain. Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer pour cette transformation pédagogique ?

NICOLE REGE-COLET

Psychologue de formation, je m'intéresse à la manière dont nous apprenons ainsi qu'aux contextes permettant **d'apprendre**, et tout particulièrement aux universités, héritage qui jouent un rôle important dans la construction de nos tissus sociaux et culturels.

L'université doit être un endroit où apprendre ne constitue ni une obligation ni une contrainte, mais un plaisir.

D'après moi, le principal levier d'action porte sur les questions que nous nous posons. Le plus important est *pourquoi*, moins le *comment*. Nous nous sommes longtemps focalisés sur le *comment* (comment évaluer ?, etc.), au détriment d'une réflexion sur le *pourquoi* : quelle université voulons-nous et pourquoi la transformer alors qu'elle fonctionne ? Le *comment* et les leviers viendront naturellement. Chercher des solutions sans la question mène dans une impasse.



FRANK BOURNOIS

Marc PARTOUCHE, la pédagogie comprend le large champ de la créativité et de l'innovation, qui sont liés. Comment vous y prenez-vous pour stimuler cette créativité ?

MARC PARTOUCHE

Le numérique a largement été évoqué, comme s'il pouvait résumer l'innovation pédagogique. Or, il ne constitue qu'un outil, auquel la réflexion ne peut se résumer.

L'ENSAD est particulière. Depuis 250 ans, elle a maintenu vive une articulation entre le savoir-faire le plus traditionnel et l'innovation la plus pointue. Environ dix spécialisations couvrent l'ensemble des champs de la création et ont produit des créateurs dont il était *a priori* impossible de déterminer le champ qu'ils investiraient. Notre objectif est de former des auteurs. Avoir cette ambition difficile permet à tous ceux qui ne le seront pas de ne pas avoir de problème d'employabilité.

Les enseignants ne sont pas des professeurs professionnels, car nous ne voulons pas de répétiteurs réitérant chaque année les mêmes éléments. Nous privilégions des intellectuels, des auteurs, des créateurs, même s'ils ne possèdent aucun diplôme.

En outre, une taille critique de l'établissement (de 400 à 500 étudiants) ne doit pas être dépassée afin de conserver un enseignement par projet de qualité et des modalités d'enseignement convenables.

Par ailleurs, une norme et/ou un modèle ne doivent jamais être pris pour acquis. Les modèles doivent sans arrêt être défaits et refaits. La modélisation s'avère mortelle dans l'enseignement supérieur.

FRANK BOURNOIS

Comment favoriser la créativité ?

MARC PARTOUCHE

L'ENSAD ne renonce pas à la spécialisation pure et dure. Les étudiants ne peuvent pas aborder tous les champs de la création. Maintenir une dialectique forte entre spécialisation et transversalité constitue un enjeu majeur qui structure notre école. Une série de dispositifs a été mise en place. Aucun modèle pédagogique, aussi performant soit-il, ne dure. Il faut soi-même être en mouvement permanent, ne pas avoir peur de faire des erreurs, revenir en arrière, réactiver, etc.

Notre enseignement est par ailleurs hyper-présentiel. Les MOOC sont souvent affligeants et ne donnent pas envie. Nous travaillons toutefois sur un MOOC dansé pour une approche de la morphologie et du dessin.

FRANK BOURNOIS

Quelles évolutions sont à venir ? Nos établissements sont en effet confrontés à des transformations de long terme, dont l'impact sur l'immobilier, l'ergonomie, l'appréhension du confort de l'étudiant et de l'enseignant est important.



JEAN-YVES PLANTEC

En marge de l'animation de réseau, j'ai créé une petite entreprise pour comprendre le métier d'ingénieur et j'ai également repris des études en VAE, ce qui m'a permis de voir la pédagogie de l'œil de l'étudiant.

S'agissant des tendances qui se dessinent, un levier fort est la nouveauté, l'appétence et l'intérêt nouveau et massif des enseignants pour la pédagogie, à la recherche de solutions par rapport à des problèmes d'absentéisme, d'hétérogénéité (étudiants étrangers, handicap), etc.

FRANK BOURNOIS

Dans nombre d'établissements, les questions du numérique peuvent être co-pilotées avec le décanat et éventuellement avec un *Chief Digital Officer* (CDO).

JEAN-YVES PLANTEC

Cette appétence pour la pédagogie rejoint un intérêt des directions pour ces questions. Dans certains établissements, ont été lancés des plans globaux de soutien de la pédagogie, avec des objectifs clairs et fixés, des outils et des moyens pour le suivre et le mettre en place ainsi qu'une tendance à coaliser l'ensemble des établissements participants.

FRANK BOURNOIS

Jean-François FIORINA suit la question des *EdTech*. Comment ces technologies peuvent-elles accompagner nos établissements dans ces grandes transformations ?



JEAN-FRANÇOIS FIORINA

Les textes émergent sur les *EdTech*, dont la présence toujours plus forte questionne les établissements. Ces *EdTech* peuvent parfois constituer leur Laboratoire de recherche en informatique (LRI), à l'instar de certaines entreprises s'entourant d'un écosystème de *start-ups*.

Une deuxième dimension réside dans l'accompagnement des services. Les écoles de management demandent des frais de scolarité, qui ne cessent d'augmenter. Pour attirer des élèves, se développe la notion de services pour laquelle les *EdTech* peuvent aider (logement, complément de cours, optimisation de la scolarité, etc.).

Les *EdTech* pourraient également concurrencer les établissements, à l'instar d'*Open Classroom* qui propose des cours autour du numérique à distance à bas coûts. Ces *EdTech* pourraient donc capter certains publics, au détriment des écoles. Ces dernières doivent se diriger vers d'autres publics ou bien intégrer cette menace dans leur concept.

Je constate qu'une grande partie des *EdTech* émane de nos étudiants, qui se sont interrogés sur l'éducation et ont créé à partir de leurs frustrations ou mauvaises expériences.

FRANK BOURNOIS

Ces transformations numériques ont un impact sur les organisations mêmes. Dans son plan stratégique, l'ESCP a fixé qu'un tiers des enseignements demeurerait traditionnel, un tiers serait digital et un tiers serait dispensé en mode tutorat. Les organisations doivent être repensées afin de ne pas être décalées par rapport aux injonctions numériques.

JEAN-FRANÇOIS FIORINA

Je partage cet avis. Le plan stratégique de GEM prévoit d'être une école où s'invente l'école du futur en Europe. Nous n'avons pas de position dogmatique ou manichéenne. Au-delà du numérique, nous réfléchissons sur l'ensemble des méthodes pédagogiques nouvelles.

S'agissant des transformations, nous nous inscrivons dans l'urgence du court terme plutôt que dans le long terme. Or, les projets nécessitent du temps, de l'argent, des formations (professeurs, équipes techniques, élèves), des prestataires de service compétents, des investissements ainsi que la valorisation d'un état d'esprit innovant.

De plus, ces changements, dont les coûts sont élevés, entraîneront de nouveaux modes de relations entre établissements (CGE, universités françaises et étrangères, universités d'entreprises) pour mutualiser et partager les frais.



FRANK BOURNOIS

Nicole REGE-COLET, quelle est votre conviction sur la formation des jeunes de demain ?

NICOLE REGE COLET

Quelle expérience voulons-nous vivre et voulons-nous faire vivre à nos étudiants ? La question n'est pas tant le contenu qu'il est important de transmettre, mais l'expérience formatrice à laquelle nous voulons nous exposer nous-mêmes.

Les discours auxquels j'ai activement participé contiennent une tendance à vouloir contrôler les résultats de l'apprentissage (*learning outcome*). J'ai été partie prenante de cette maladie du libéralisme. Ce système a soudainement explosé. Nous sommes au cœur de la tempête. Comme en atteste la présidentielle, les systèmes de pensées se transforment et de nouvelles manières de dire, d'être et de faire émergent. Le mythe du voyage d'apprentissage revient en force. Quel voyage proposer aux personnes qui viennent à mon contact et s'engagent à une transformation ?

Ayons confiance les uns dans les autres. Nous sommes programmés pour être des êtres collaboratifs armés de bienveillance et de bonnes intentions. Nous ne sommes pas forcément les bêtes à tuer de compétition qu'on a prônées dans d'anciens systèmes.

FRANK BOURNOIS

Comment l'individu enseignant peut-il soutenir lui-même pour faire face à ces innovations, qui apparaissent à un rythme toujours plus soutenu ?

JEAN-YVES PLANTEC

Un tri doit s'opérer dans cette multiplicité, notamment par la cellule d'innovation pédagogique, composée de personnes de l'éducation et de techniciens. Cette cellule a plusieurs rôles : accompagnement divers, veille, etc.

Pour les enseignants, trois maîtres mots permettent de continuer à produire des ingénieurs dont la principale qualité est de pouvoir appréhender la complexité, non plus scientifique, mais organisationnelle, financière, technologique et sociétale :

- autonomie (classe inversée, etc.) ;
- collectif (apprentissage par projet, espaces de *co-working*, etc.) ;
- responsabilisation par rapport à leur évaluation.

MARC PARTOUCHE

Nous ne devons pas agir en technocrate, mais nous poser la question du projet politique et culturel : pourquoi travaille-t-on ? Nous devons revenir aux enjeux de la pédagogie, notamment pour appréhender les innovations pédagogiques, la diversification culturelle, sociale et géographique ainsi que la gratuité.

Je pense qu'un établissement est un organisme vivant qui doit emporter collectivement et dégager une vision du monde, pour prendre des décisions puis une position afin de répondre à la nécessité d'être en permanence en mouvement sans dogmatisme.



MICHEL BRIAND, ANIMATEUR DU SITE CONTRIBUTIF « INNOVATION PEDAGOGIQUE »

Dans la transformation numérique, les contenus deviennent abondants, en atteste la multiplication des MOOC, permettant une profusion des innovations pédagogiques. Pourquoi y-a-t-il si peu de publications des enseignants chercheurs ? Les établissements doivent encourager leurs enseignants à coopérer.

JEAN-FRANÇOIS FIORINA

L'innovation pédagogique n'est pour l'heure pas valorisante pour un professeur, contrairement aux publications scientifiques avec classements dans les revues.

DANIELLE GILLOT, SENATRICE DU VAL D'OISE

Les modes d'évaluation des pratiques des enseignants et des enseignants-chercheurs constituent un sujet d'actualité. Ils demeurent figés sur la publication personnelle et non sur l'engagement. Les ministères y ont travaillé, le travail avance.

VERONIQUE BOUCHARD, EM LYON

Je vous engage à feuilleter les « *Six propositions pour reconnaître l'excellence et les pédagogies innovantes* » émises dans le Livre blanc coordonné par Jean-Christophe HAUGUEL.

DONOXTI BAYLON, ESSEC

Où situe-t-on la salle de classe dans la séquence d'apprentissage ? Quelles sont les frontières d'organisation pour ces établissements ?

JEAN-FRANÇOIS FIORINA

La réorganisation des espaces est une conséquence des tendances actuelles. Quelle est l'utilité du bâtiment : lieu d'apprentissage, de socialisation, de découvertes, d'activités, etc. ?

La salle de classe du futur est celle de la maternelle (espace, lieu pour dormir, écrire, dessiner, etc.). Le mobilier et les systèmes d'information permettant au professeur d'être le chef d'orchestre en fonction des besoins pédagogiques, ce qui suppose une collaboration entre établissements, laquelle peut être compliquée au regard de la concurrence entre certains établissements.

MARC PARTOUCHE

Articuler en permanence le fait d'habiter le lieu et de le quitter constitue un défi.

Mon rêve est qu'au sein d'un même espace travaillent ensemble les personnels administratifs, techniques, les enseignants et les étudiants.

FRANK BOURNOIS

Quel est votre rêve à chacun ?

NICOLE REGE COLET

Je rêve d'un espace multifonctionnel, d'enrichissement de l'environnement et de la création d'espaces totalement dépouillés sans aucun artefact, où nous venons avec qui nous sommes indépendamment de nos fonctions. Je m'installe au Danemark dans une quinzaine de jours où j'ouvre un centre d'apprentissage en silence. Le but est d'offrir des espaces de silence pour entendre les voies intérieures qui sont les nôtres et qui nous mettent en contact avec les autres.

JEAN-YVES PLANTEC

Je rêve d'atteindre 25 % de pédagogie innovante et plurielle à l'INSA d'ici à trois ans.

JEAN-FRANÇOIS FIORINA

Je souhaite continuer à me faire plaisir et à innover pour donner le plus à l'étudiant afin qu'il se fasse plaisir également.

FRANK BOURNOIS

Je rêve d'une réduction de ce temps de transformation entre ce que peuvent faire les élèves, les participants en formation continue et la réalisation concrète de la transformation de la société et de l'entreprise.

Vers une société apprenante



CATHERINE BECCHETTI-BIZOT

INSPECTRICE GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, CHARGÉE DE MISSION NUMÉRIQUE ET PÉDAGOGIE, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

François TADDEI ne peut assister au colloque, mais a tourné une vidéo pour y contribuer. Je présenterai en amont le rapport de mission que la ministre lui avait commandé, qui est disponible en ligne sur le site des deux ministères.

Je suis inspectrice générale de l'Éducation nationale, avec une priorité sur l'enseignement scolaire jusqu'aux classes préparatoires et formations supérieures courtes. J'ai accompagné François TADDEI avec mon collègue de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), qui est plus porté sur l'administration, l'enseignement supérieur et la recherche.

Le rapport est le fruit du travail d'un chercheur, François TADDEI, biologiste, directeur de recherche à l'INSERM. Ingénieur devenu généticien, il a travaillé sur les systèmes et les organismes évolutives, lui permettant de présenter des analogies dans ses travaux. Il est le directeur du Centre de recherches interdisciplinaires qui réunit des équipes expérimentant et diffusant de nouvelles manières d'apprendre, d'enseigner et de chercher, en mobilisant une intelligence collective afin de nourrir la connaissance et de se réinventer. Il a participé à la commission européenne sur la créativité et à la Stratégie nationale de l'enseignement supérieur (STRANES) ainsi qu'à France Université (FUN).

À ce titre, la ministre lui a confié ce rapport sur la recherche et le développement de, pour et au service de l'éducation tout au long de la vie, vers une société apprenante.

Outre le but de réduire l'écart entre éducation et recherche, le rapport visait à réfléchir sur un levier majeur de transformation du système éducatif afin que ce dernier soit plus efficace pour faire face aux grands défis de la société contemporaine (numérique, creusement des inégalités, transition durable, employabilité, etc.). Ce levier, la recherche, transcende donc le système éducatif, pour permettre à la société entière de devenir apprenante, laquelle doit permettre aux potentiels individuels et collectifs de se réaliser grâce à une formation de qualité depuis la petite enfance jusqu'à la formation professionnelle.

Ici, la recherche est entendue de trois façons :

- comme une démarche réflexive, de questionnement rigoureux sur sa propre pratique ;
- comme l'ensemble des connaissances scientifiques auxquelles tout enseignant, formateur et apprenant doit avoir accès afin de mieux comprendre l'apprentissage ;
- comme de la recherche et développement (R&D), car elle doit déboucher sur la création de solutions pédagogiques innovantes.

Plusieurs mois durant, de nombreuses personnes ont été interviewées, notamment issues des grandes écoles, et une consultation en ligne a reçu plus de 10 000 contributions, dont la synthèse est disponible dans le rapport. De nombreux éléments convergent, attestant que les approches sont mûres en France, contrairement à ce qu'on pensait. Tous les acteurs s'accordent sur les problématiques et sur les enjeux.

Cette démarche cache également une volonté de réaffirmer que la recherche dans le domaine de l'éducation et de la formation mérite des investissements substantiels, d'avenir.

L'éducation ne doit pas seulement devenir un terrain d'expérimentation pour la recherche. Nous sommes tous chercheurs, apprenants et formateurs d'autres.

Le numérique, à la fois contexte culturel et technique dans lequel s'opèrent ces formations, mais également moyen de faciliter et d'accompagner ces changements, devrait occuper une place centrale dans nos réflexions.

Pour finir, j'évoquerais l'enjeu politique de cette commande. Les politiques publiques et le débat public, notamment dans les médias, ont besoin de dépasser des polémiques stériles en s'appuyant sur une recherche exigeante et rigoureuse.

FRANÇOIS TADDEI INTERVENTION EN VIDEO

DIRECTEUR DU CENTRE DE RECHERCHES INTERDISCIPLINAIRES A PARIS

[Voir la vidéo de François Taddei](#)



CATHERINE BECCHETTI-BIZOT

À partir d'une réflexion sur l'éducation, nous réfléchissons à une transformation systématique de la société, avec de nouvelles valeurs et manières d'être ensemble, ce qui explique une telle adhésion.

Dans un monde numérique, on ne peut plus s'inscrire dans une logique descendante de formation où les sachants transmettent un savoir académique fini. Il s'agit désormais de s'inscrire dans une co-construction horizontale et de régulation par les pairs *via* des critiques constructives.

Le rapport formule des propositions concrètes afin que les individus puissent documenter leurs expériences, mettre en forme et valoriser leurs compétences ainsi que les erreurs faites et les leçons en découlant.

Dans l'enseignement scolaire, ces mesures peuvent être de libérer du temps pour que les enseignants puissent s'engager dans des recherches, afin de préparer une thèse ou formaliser toutes les évolutions de leur pédagogie ; ou encore mettre en place des certifications sur le mode de la VAE. Dans l'enseignement supérieur, il s'agirait à l'inverse de valoriser l'investissement de l'enseignant-chercheur dans l'innovation pédagogique.

Saluons la récente révision du décret statutaire des enseignants-chercheurs qui prévoit un échelon exceptionnel basé sur leur investissement dans l'enseignement.

Enfin, l'importance de l'humain dans ce processus doit être valorisée. Comment se repositionne l'humain dans ce processus ? En partie grâce au professeur, un mentor bienveillant, qui crée les conditions et les cadres de l'autonomie de chacun, ce qui laisse l'initiative aux étudiants, les met en confiance et les invite à développer leur créativité.

La ministre a choisi de retenir, pour la suite de nos travaux, l'idée de créer une alliance de recherche, en embarquant tous les acteurs dans le développement de la recherche en faveur de l'éducation.



PABLO DE DIESBACH, PROFESSEUR A L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION (ISG)

Dans la vidéo, Thierry MARX insistait aussi sur cette humilité de l'apprenant, qui doit accepter d'apprendre et de réviser son savoir déjà acquis.

CATHERINE BECCHETTI-BIZOT

Les deux ne sont pas contradictoires. Cette humilité va de pair avec la confiance réciproque et avec le respect de ce que chacun est et peut apporter. L'élève sait construire des hypothèses, des questionnements et construire des solutions.

Je n'ai rien contre la pédagogie traditionnelle magistrale, qui a aussi ses vertus, ses qualités et son efficacité. Néanmoins, elle a dérivé vers une conception de l'autorité extrêmement descendante. L'enseignant est le référent, le repaire. Toutefois, le *bottom-up* ne devrait pas être opposé au *top-down*.

De nouvelles valeurs émergent : de problématiques d'éducation vers des problématiques de société. La manière de considérer l'élève est différente : il n'est désormais plus soumis à une norme mais se trouve à la base de questionnements que le professeur l'aide à résoudre, ce qui induit de la collaboration, de l'entraide, de l'accompagnement mais également un vrai respect du professeur.

Table Ronde 2 : Quelle prise en compte de l'innovation pédagogique dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ?

- ▶ COMMENT VALORISER L'INNOVATION PEDAGOGIQUE ? QUELS SONT LES FACTEURS/CRITERES DE PERFORMANCE ?
- ▶ QUEL EST LE ROLE DES ORGANISMES D'ACCREDITATION ? DES CLASSEMENTS ?
- ▶ LES EDTECH PEUVENT-ILS ACCOMPAGNER LES ETABLISSEMENTS DANS CETTE VALORISATION ?

Animatrice :



JULIE JOLY

DIRECTRICE DU CENTRE DE FORMATION DES JOURNALISTES (CFJ)

Participants :

LAURENT MAHIEU

PRESIDENT DE LA COMMISSION DES TITRES D'INGENIEUR (CTI)

ÉRIC CORNUEL

DIRECTEUR GÉNÉRAL, EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD)

JEAN-CHRISTOPHE HAUGUEL

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT DE L'EM NORMANDIE

PHILIPPE LALLE

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, UNIVERSITE LYON 1, CONSEILLER STRATEGIQUE POUR LA PEDAGOGIE, DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE (DGESIP)

BENOIT RAUCENT

PRESIDENT DU LOUVAIN LEARNING LAB, ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE L'UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

JULIE JOLY

Chaque jour, avec notre petite école d'une centaine d'étudiants, on expérimente, on tente et on fonctionne par projet. Nous avons créé l'école W, qui est l'école du questionnement. Je suis sensible à ces sujets, notamment sur la manière dont la pédagogie est reconnue et valorisée par les accréditeurs, les tutelles et les accesseurs. Pour innover, nous avons besoin d'espace, d'outils ainsi que d'établissements et enseignants motivés.

Comment les motiver quand les classements sont basés sur la réputation et les salaires de sortie ?



LAURENT MAHIEU

La composition de la CTI, créée en 1934, mixe des représentants académiques et socio-économiques. Depuis vingt ans, le référentiel a peu évolué sur les questions d'environnement pédagogique. En effet, ses bases ouvertes permettent aux écoles de s'y inscrire malgré leurs diverses expérimentations.

JULIE JOLY

Concrètement, un établissement sera-t-il retenu s'il réalise des innovations pédagogiques ?

LAURENT MAHIEU

Jusqu'à présent, la CTI analysait ces aspects « à grosse maille ». Progressivement, nous avons évalué le nombre d'heures dévolues à une démarche de projet. Peu de critères quantitatifs interviennent. Nous avons intégré une exigence pour que les écoles mettent en place des réflexions sur ces sujets. Nous leur laissons désormais le temps de s'approprier ce critère. Cette dynamique est en phase avec les référentiels européens de la qualité de l'enseignement supérieur.

Notre référentiel a évolué sur deux points : politique en termes d'innovations pédagogiques et recentrage sur l'apprenant.

ÉRIC CORNUEL

Nous sommes en ligne avec cette vision. La pédagogie, le développement personnel de l'apprenant et les innovations sont entièrement intégrés dans nos critères et standards d'accréditation. Nous sommes néanmoins confrontés à un éléphant : la recherche.

JULIE JOLY

Un établissement peut-il tout bien faire ?

ÉRIC CORNUEL

La recherche n'a pas évolué depuis 1804... Il s'agit d'un métier faisant preuve d'un certain conservatisme. Cette forme de reproduction des élites considère que publier dans une cinquantaine de revues mondiales est une panacée, ce qui est restreint. S'il semble pertinent de publier dans ces revues, il est d'autant nécessaire de comprendre qu'il y a autre chose, au risque de subir le sort des sciences économiques (plongée en termes d'inscriptions étudiantes).



JULIE JOLY

Les médias, encourageant ce type de compétitions, sont en cause dans ces classements. Les six propositions formulées dans le Livre Blanc du Chapitre pourraient permettre une meilleure évaluation et prise en compte de la pédagogie.

JEAN-CHRISTOPHE HAUGUEL

Le constat est partagé par tous : la pédagogie n'est pas suffisamment prise en compte, ce qui crée des frustrations. Le temps consacré à la pédagogie pendant l'audit est relativement limité. Des propositions concrètes ont donc été établies.

La première est l'instauration d'une commission d'évaluation de la pédagogie dans les établissements supérieurs au sein de nos tutelles, comme un équivalent du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). Les écoles auraient intérêt à présenter mieux ce qu'elles réalisent, éventuellement *via* un label, une notion, un SWOT. Les modalités sont ouvertes, mais cette initiative marquerait un premier pas auprès des grandes écoles et universités.

Pour le recrutement et l'évaluation des enseignants chercheurs, la pédagogie est peu regardée. Selon une enquête menée auprès de 159 enseignants chercheurs d'école de management, 38 % des professeurs recrutés n'ont dû produire aucune pièce liée à leur pédagogie. 25 % n'ont répondu à aucune question ou mise en situation sur la pédagogie. S'agissant de leur évolution de carrière, 80 % répondent qu'elle est liée à la recherche.

LAURENT MAHIEU

La CTI, à la différence du Haut conseil des institutions, évalue les programmes. Le socle de travail est de s'assurer que le cadre de l'enseignement convient à l'ensemble des supports. La pédagogie est de plus en plus prise en compte, mais ces questions prennent du temps.

JULIE JOLY

Les établissements et les enseignants doivent être motivés pour innover, notamment *via* leur formation.

PHILIPPE LALLE

Je suis toujours professeur des universités, malgré mon rôle de conseiller stratégique. Mon ancrage sur le terrain est ainsi quotidien.

Un important changement est en cours. Nous sommes formés à la recherche tout au long de notre vie, et non à l'enseignement. Il suffit d'être un excellent chercheur pour devenir enseignant-chercheur. Le [décret du 9 mai 2017](#) prévoit l'obligation de formation des nouveaux maîtres de conférences.

Le SoTL offrant un parallèle entre les activités d'enseignement et de recherche, doit être encouragé. La logique de recherche doit être intégrée dans la logique d'enseignant (même démarche, même intérêt, même investissement).

La formation ne suffit pas. Les structures d'appui pour former et trouver doivent être disponibles dans les établissements, notamment en termes de locaux. L'ensemble de l'environnement doit être transformé.

JULIE JOLY

Qu'expérimentez-vous au sein de *Learning Lab* ?

BENOIT RAUCENT

Travailler sur l'innovation induit ce voyage en pédagogie de l'erreur, en perdant le contrôle. Qu'autorise-t-on aux enseignants en termes d'erreur ?

Voilà huit ans, je devais m'occuper de la promotion des enseignants, confiée aux universités dans le système belge. L'enseignant devait être excellent dans la recherche tandis que les autres domaines étaient sous-estimés. Un travail a été réalisé pour que l'enseignement soit reconnu au même titre que la recherche. L'enseignant

fait bien son travail, de manière réflexive, et peut aider les autres. Quatre niveaux permettent de définir des critères. Sur la base d'une argumentation, avec des critères permettant de quantifier de manière précise les qualités pédagogiques, nous avons redonné de l'importance à l'enseignement. Ces outils permettent d'objectiver la compétence pédagogique.



JULIE JOLY

Ces critères paraissent-ils applicables au niveau européen ?

ÉRIC CORNUEL

Ces critères sont disponibles. Si nos standards mentionnent clairement cette volonté de valoriser la pédagogie, les résistances s'avèrent terribles lors de la mise en œuvre dans les audits et comités.

LAURENT MAHIEU

Nous avons réalisé un effort considérable pour renouveler nos experts au sein de nos audits, afin de précisément limiter ces résistances.

JEAN-CHRISTOPHE HAUGUEL

La question du hors champ se pose. Dans nos facultés, les professeurs de sociologie, géographie, langue ou encore les juristes sont souvent mis à l'écart du cœur de l'école. Ils doivent être pris en compte, notamment lorsqu'ils publient dans leur domaine. Cette dynamique permet de savoir travailler en équipe, avec des personnes ayant des compétences différentes.

JULIE JOLY

L'interdisciplinarité n'est pas valorisable dans les classements. Pourtant, les étudiants et les enseignants y adhèrent.

PHILIPPE LALLE

Le référentiel métier de l'enseignant-chercheur reprendra bientôt toutes les missions dans lesquelles les chercheurs peuvent s'impliquer tout au long de leur carrière (international, insertion professionnelle, etc.), attestant de leur pertinence.

Pour rappel, la moitié des promotions sont locales dans les établissements publics, lesquels ont la main pour promouvoir ces aspects. Les enseignants-chercheurs sont promus au Conseil national des universités (CNU) par leurs pairs, lesquels accentuent systématiquement la recherche. Des critères à objectiver peuvent être introduits. Nous devons nous-mêmes transformer notre système.



BENOIT RAUCENT

Quand les former à la pédagogie ? Il est souvent considéré que les premières années sont consacrées à la recherche tandis que de nouvelles formations apparaissent inutiles en fin de carrière. Des initiatives ont été mises en place pour qu'un plan de carrière soit construit à l'embauche, en collaboration avec l'université, permettant, en fonction du stade de carrière, de négocier l'équilibre entre recherche et enseignement.

JULIE JOLY

Est souvent reproché le faible intérêt des établissements et enseignants sur les expérimentations menées à l'étranger. L'incitation aux enseignants ou écoles accréditées fait-elle partie de vos pistes d'amélioration ?

ÉRIC CORNUEL

Les écoles de commerce et de management le font déjà très bien. Les professeurs demeurent très locaux, même si les établissements développent des campus et des parcours pédagogiques nomades.

LAURENT MAHIEU

Après avoir insisté sur la mobilité des étudiants, en exigeant notamment 3 à 6 mois d'expérience internationale, la CTI met désormais l'accent sur la mobilité des enseignants et la bonification de l'expérience des étudiants à l'étranger (RETEX).

JULIE JOLY

Demander aux étudiants leurs avis sur leurs cours, leurs enseignants et leurs écoles peut permettre la reconnaissance des innovations pédagogiques. Qu'en pensez-vous ?

PHILIPPE LALLE

Ces évaluations sont obligatoires depuis 1997 dans le public, mais rien n'en sort. Ces évaluations doivent être anonymes et les résultats ne sont communiqués qu'au professeur concerné. Un retour doit être réalisé auprès des étudiants, qui sont peu demandeurs.

Les enseignants, réputés « videurs d'amphithéâtres », ne sont pas heureux. Une mauvaise évaluation induit souvent un besoin d'aide. L'évaluation des enseignements permet un accompagnement des collègues. Selon François TADDEÏ, les étudiants ont un rôle dans la pédagogie. Les acteurs de l'enseignement supérieur passent d'un système de commensalisme vers un système de symbiose (où chacun des organismes tire parti de l'autre). Les étudiants peuvent apporter et être moteurs d'innovations pédagogiques.

BENOIT RAUCENT

L'évaluation des programmes peut questionner la cohérence globale. Le rôle du conseiller pédagogique, en charge de l'accompagnement, semble essentiel. Le but est d'analyser la manière dont l'enseignant réagit aux commentaires des étudiants, ce qui permet de s'inscrire dans une démarche réflexive afin de s'améliorer de manière pérenne.



JEAN-CHRISTOPHE HAUGUEL

La question des évaluations des enseignements est instaurée depuis longtemps au sein des écoles de management françaises. Pour être pertinente, l'évaluation des enseignements doit être réalisée à 360 degrés (par les élèves, les professeurs eux-mêmes, les pairs et par les entreprises), afin de donner une photographie complète de la situation. En outre, un suivi doit être instauré (mesures correctrices, question de la critique constructive).

JULIE JOLY

Comment valoriser et encourager la créativité des enseignants ? Être créatif signifie parfois se tromper.

PHILIPPE LALLE

La formation envisagée, adossée au référentiel, n'est pas cadrée. Les modalités restent cependant à mettre en œuvre.

BENOIT RAUCENT

Nous conseillons les amorphismes. Pour que les étudiants soient innovants, les enseignants doivent l'être.

PHILIPPE LALLE

Je parle de transformations pédagogiques, plutôt que d'innovations pédagogiques, car ces dernières sont rares. La diffusion doit être accentuée.

LAURENT MAHIEU

Le référentiel insiste sur les travaux pluridisciplinaires. Le but est de casser les structures en silos en termes organisationnels au sein de l'école. La dimension de l'établissement-école doit permettre ces interactions pédagogiques. Nous incitons également les écoles à participer à tous les colloques sur les questions de pédagogie.



JULIE JOLY

Lorsque notre école a voulu innover dans la pédagogie, il s'est avéré difficile de trouver les intervenants nécessaires. Nous nous sommes tous formés avec une école danoise pendant plusieurs jours, puis nous avons mis en application en nous mettant dans la peau d'un élève qui échoue et qui doute. Ces démarches attestent de la difficulté de savoir pratiquer la pédagogie.

JEAN-CHRISTOPHE HAUGUEL

Ce constat rejoint le droit à l'erreur. Un professeur innovant ne doit pas être bridé si son premier essai est un échec.

JULIE JOLY

Cela pose la question de l'autorité auprès des étudiants qui doivent comprendre cette démarche. Les étudiants sont aptes à recevoir ce message s'il leur est annoncé. En effet, le professeur doit garder sa crédibilité même s'il échoue.

PHILIPPE LALLE

Nous devons sortir de la position du sachant. Certains étudiants ne sont pas réceptifs à ces démarches. Certains veulent un « vrai » cours. Quelle que soit l'innovation, elle ne peut faire consensus du premier coup.

BENOIT RAUCENT

Trois concepts semblent essentiels :

- l'intuition, à laquelle la pédagogie fait appel ;
- étudiants pionniers ;
- posture de l'enseignant et de l'apprenant.

Tout ce travail de rendre les étudiants plus actifs nécessite de travailler sur l'acceptation du changement de posture.

NATHALIE VEUILLEZ, IMT MINES ALBI

Quel est le champ d'application de ces limitations à l'évaluation de l'enseignement ? L'IMT a mis en place une évaluation de l'enseignement, qui ne cadre pas avec le décret concernant l'enseignement supérieur, dont nous ne faisons pas partie.

PHILIPPE LALLE

Le texte de 1997, sur le DEUG constitue la seule référence à l'évaluation des enseignements. Cet arrêté n'a pas été abrogé. L'évaluation obligatoire n'a jamais été remise dans aucun texte depuis. L'obligation porte uniquement sur le DUG, mais n'est donc plus valable dans le système LMD.



VÉRONIQUE BOUCHARD

Au Royaume-Uni, l'excellence pédagogique est évaluée de manière plus structurée. Deux systèmes d'évaluation et de reconnaissance existent : celui des professeurs et celui des institutions. L'innovation constitue une dimension de l'excellence pédagogique. Il est intéressant de regarder les expérimentations menées dans certains pays, où cette dimension est mieux évaluée et depuis très longtemps. Ce *benchmark* international occupe quelques pages du livre blanc.

ÉRIC CORNUEL

Au Royaume-Uni, ils évaluent également l'impact de la recherche. Cette tentative paraît intéressante au regard de la déconnection des publications, de leur mise en œuvre concrète et de l'impact sur la pédagogie et la société au sens plus large. Être capable de démontrer que la recherche est euristique permet de créer du sens.

INTERVENANT, ECOLE DES PONTS PARISTECH

Parmi les trois catégories de l'évaluation des chercheurs-enseignants, quels sont les critères concrets pour classer dans la deuxième catégorie, l'enseignant réflexif ?

BENOIT RAUCENT

Ces critères sont publics. Par exemple, pour le critère *Conception d'un cours*, l'enseignant aligne son cours aux objectifs d'apprentissage (niveau 1), il le documente (niveau 2), il aide un collègue à construire son cours ou participe à un réseau (niveau 3).

LOUIS-MARIE CLOUET, ISIT

J'ai l'impression que le terme « *évaluation* » renvoie une image figée et *a posteriori* de ce qui se joue dans un cours. La mise en place de démarche de relecture et de retour d'expérience, intégrée dans le processus pédagogique en lien avec enseignants et étudiants, qui font des retours réguliers, rend la démarche auto-apprenante et autodynamique.

BENOIT RAUCENT

L'évaluation demandée par l'institution (formulaire) se distingue de l'évaluation formative, plus globale, que plusieurs institutions ont mise en œuvre. L'évaluation par les pairs, dont le regard est précieux, est également très riche. L'enseignement peut également être pratiqué en équipe. Un collègue aura un regard bienveillant, et parlera avec des mots d'enseignants, ce qui s'avère parfois plus efficace qu'un discours formatif.



JULIE JOLY

Au sein de notre école, à la fin de chaque session hebdomadaire, nous réalisons un atterrissage. Des intervenants d'autres sessions sont invités pour un *débrief* individuel et collectif sur les compétences, la transmission et la méthode pédagogique. Ce processus permet d'apprendre aux professeurs à réaliser un *feedback* et à oser dire leurs difficultés.

UCHE OKONGWU, TOULOUSE BUSINESS SCHOOL

Une réflexion doit être menée sur le vocabulaire. Par exemple, le terme « *innovation* » semble dénué de sens, tandis que la « *transformation* » pédagogique a plus de sens.

BENOIT RAUCENT

Nous parlons de « *développement pédagogique* ».

PIERRE CHARREYRON, DIRECTEUR D'ECOLE, CONSULTANT

L'une des résistances/freins parfois opposés à la pénétration de ces pédagogies est qu'elles sont consommatrices, notamment en termes de ressources pédagogiques (temps de professeur).

Parfois, nous avons l'impression que les contraintes normatives de la CTI sont telles qu'on ne pourrait pas généraliser ces méthodes pédagogiques sauf à violer certains des critères posés.

BENOIT RAUCENT

En régime, aucun pouvoir subsidiant n'acceptera que ces démarches coûtent plus cher. Dans la pratique, le temps de formation, au départ important, se réduit. Il s'agit donc d'un coût d'investissement au départ. Des transferts peuvent être réalisés en affectant plus d'enseignants au début du cursus. Le modèle dans lequel l'enseignant est rémunéré selon le nombre d'heures en présentiel doit être dépassé. Le temps de préparation et de conception de dispositifs doit être reconnu.

LAURENT MAHIEU

Peu de règles de la CTI sont impératives. La CTI veut comprendre les choix des établissements, notamment lorsqu'ils s'inscrivent hors cadre. Nous n'avons jamais de jugements brutaux amenant les écoles à changer radicalement. Nous prenons en compte le temps d'évolution des établissements. Le but est de maintenir un cadre permettant certaines libertés.

SYLVIE PIRES DA ROCHA, INSTITUT TELECOM ATLANTIQUE, CONSEILLERE PEDAGOGIQUE

Nous souhaitons mettre en place des politiques incitatives, mais il ne faut pas trop prescrire en voulant trop encourager pour se retrouver à se poser les mêmes questions. Les enseignants ont droit à l'erreur, à faire preuve de créativité. En voulant bien faire, ne normet-on pas trop ?

PHILIPPE LALLE

Cette question s'est posée au ministère. Il faut obliger à la formation des enseignants-chercheurs. Sur le principe, imposer une formation obligatoire ne constitue en effet pas la meilleure solution.

Une dimension peu évoquée est la valorisation des enseignants auprès de leur communauté. Organiser des journées de retours d'expérience, pour des appels à projets dans les établissements par exemple, peut s'avérer valorisant pour un enseignant qui explique son expérience auprès de ses collègues.

ÉRIC CORNUEL

Certains professeurs ne veulent plus enseigner et se font rares, pour se consacrer à la recherche. D'autres professeurs engagés, allant au-delà, doivent être encouragés en leur dédiant des ressources. Des profils orientés dans cette optique doivent être embauchés.

LAURENT MAHIEU

Certaines dimensions sont écrites dans le code de l'enseignement, qui doit se consacrer à l'intérêt général. En repositionnant la finalité des établissements dans cette dimension et dans celle de responsabilité sociétale, la pédagogie ne peut qu'être positionnée au cœur, puisque les établissements doivent produire des individus émancipés

JULIE JOLY

Je repense à cette phrase : Pourquoi fait-on ce métier ? Pourquoi le faire demain ?

Synthèse et clôture de la journée

ANNE-LUCIE WACK
PRESIDENTE DE LA CGE



Je proposerais de retenir quatre grandes conclusions à l'issue de cette journée.

- **Un contexte favorable et un diagnostic clair et partagé**

Le diagnostic semble clair et partagé sur le besoin de réinventer une société apprenante avec un nouvel équilibre des rôles apprendre-enseigner-chercher, en mobilisant l'intelligence collective et le partage d'expérience au service de la pédagogie.

Les facteurs favorables pour opérer cette mutation sont bien là : l'appétence des

enseignants pour de nouvelles formes pédagogiques, la force des étudiants qui nous poussent dans cette direction et ont des choses à nous apporter pour faire évoluer la pédagogie, et le besoin des entreprises sur la transformation des compétences pour mieux aborder la complexité.

- **Des questions qui se posent**

De nombreuses questions générales ont été posées (Quelle est l'école du futur ?), ainsi que d'autres plus spécifiques (Comment repenser l'évaluation ? Quelles sont les frontières de la salle de classe ?), voire identitaires pour l'enseignement supérieur (Quelle valeur ajoutée du présentiel par rapport au numérique ?)

- **Des leçons à tirer et des erreurs à ne pas faire**

On peut tirer trois grandes leçons des débats de cette journée. Premièrement, rien n'est pire que la normalisation ou l'uniformisation, et aucun modèle pédagogique ne dure, il faut sans cesse se réinventer en évitant les positions dogmatiques.

Deuxièmement, il est ressorti clairement que l'attention se porte souvent trop sur le « comment » au détriment du « pourquoi ». La question est d'abord de savoir pourquoi on veut apprendre, pourquoi on veut transformer.

Troisièmement, il est apparu que la place de la pédagogie et le besoin de réflexivité et de recherche en pédagogie ont été sous-estimés ces dernières années.

- **Des leviers pour une transformation pédagogique**

Des débats de cette journée je propose de retenir six leviers :

- La mutualisation et le partage d'expériences, en passant de logiques individuelles à des logiques collectives ; la question étant aussi de savoir comment opérer le tri dans toutes les initiatives et d'en déterminer la qualité (ex. des Moocs notamment).
- L'hybridation des modes d'apprentissage pour tous et les mix pédagogiques, et ce tout au long de la vie, car la formation ne s'arrête pas au diplôme initial ;
- Le changement de paradigme et d'équilibre entre la place du questionnement vs. La place de la connaissance pour passer d'une pédagogie centrée sur l'apprentissage par le cours, à une pédagogie centrée sur l'apprentissage par le projet où le questionnement et la résolution de problème « tirent » le cours ;
- Les ingrédients-clé du changement qui sont la capacité à donner du sens, offrir le droit à essayer et à expérimenter et le droit à l'erreur (« pédagogie de l'erreur »), donner confiance et décloisonner les approches en créant des passerelles entre les différents mondes, et développer la réflexivité. En soulignant la capacité à se réinventer dans un cadre facilitant, à réunir des cerveaux dans des collectifs avec des mentors bienveillants, il semble qu'on a en partie répondu à la question initiale de ce qu'est l'Ecole du futur.
- La prise en compte et la valorisation de l'innovation pédagogique par les établissements, les organismes accréditeurs, les classements, etc. L'EFMD et la CTI ont fait évoluer leurs référentiels concernant l'innovation pédagogique en plaçant l'apprenant au centre ;
- La nécessaire traduction de ces changements et progrès dans les textes législatifs ou institutionnels et le besoin de mettre en place les mécanismes incitatifs pour les favoriser.

Je vous remercie tous pour votre présence et de votre participation à cette journée très innovante et très riche



L'exposition posters des écoles

La CGE a proposé aux écoles de réaliser des posters sur le thème de l'innovation au service de la pédagogie.

21 posters ont été affichés dans le hall de l'ESCP Europe

[Voir les posters des écoles.](#)



© crédit photo : Christian Jacquet

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél : 01 44 14 15 16 – www.ubiquis.fr – infofrance@ubiquis.com