

Séminaire

Vies Collectives

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2008)

UNE GRANDE ÉCOLE, POURQUOI PAS EUX ?

par

Thierry SIBIEUDE

Professeur titulaire de la chaire Entrepreneurial Social de l'ESSEC

Séance du 21 février 2008

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

En 2002, l'ESSEC met en place un dispositif, "Une grande école, pourquoi pas moi ?", pour aider les lycéens issus des milieux modestes ou défavorisés des environs à entreprendre des études supérieures ambitieuses. Des étudiants de l'ESSEC les accompagnent pendant 100 heures en seconde et 140 heures en première et en terminale. Séances de tutorat de 3 heures par semaine à l'ESSEC, sorties culturelles, ateliers spécialisés en expression orale et écrite ou en initiation aux codes sociaux, visites en entreprises, suivis individuels, visent à leur donner des clés de la réussite auxquelles leur environnement familial et social ne les prédispose pas toujours. En janvier 2008, ce programme touche 165 élèves de 8 lycées de Cergy et des environs, 48 étudiants de l'ESSEC, 20 entreprises, 8 intervenants extérieurs. L'initiative fait école et une trentaine de projets de ce type ont été lancés dans d'autres Grandes écoles. Un bilan vient d'être réalisé pour mesurer les résultats positifs et les pistes d'amélioration du programme.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Thierry SIBIEUDE

Professeur titulaire de la chaire Entrepreneuriat Social à l'ESSEC, je suis responsable du programme "Une grande école, pourquoi pas moi ?", lancé par cette école en janvier 2002. Notre action s'inscrit aujourd'hui dans le cadre plus large du Groupe d'ouverture sociale créé en janvier 2005 par le président de la Conférence des Grandes écoles (CGE), Christian Margaria, après la signature de la Charte pour l'égalité des chances dans l'accès aux formations d'excellence. Au sein de la CGE, beaucoup s'inquiétaient, depuis des années, de l'extraordinaire homogénéité des jeunes gens que nos écoles accueillent. C'est le directeur de Science Po, Richard Descoings, qui a pris la première initiative en proposant une démarche spécifique pour l'accueil de ce qu'on appelait "les lycéens ZEP". Même si le dispositif adopté à l'ESSEC n'est pas le même, il s'appuie sur un constat similaire.

Le constat de départ

Au cours des dernières décennies, le nombre de bacheliers accédant à l'enseignement supérieur a considérablement augmenté, mais cette massification n'a pas été synonyme de démocratisation : les jeunes gens issus de milieux modestes ont trois fois moins de chance d'entrer dans les Grandes écoles que dans la génération précédente.

Cette situation est d'autant plus paradoxale qu'actuellement, les écoles d'ingénieurs mettent en moyenne 110 places au concours pour 100 candidats inscrits, et les écoles de gestion 104 places pour 100 inscrits. En d'autres termes, un étudiant inscrit dans une classe préparatoire a plus de 100 % de chance d'intégrer une Grande école ! C'est donc à tort que certains enseignants disent à leurs élèves : « *Si tu vas en classe préparatoire, tu risques de ne rien avoir à la sortie.* »

Le véritable filtre se situe à l'entrée dans les classes préparatoires. Aucune prépa n'exclut officiellement les élèves noirs, arabes, pauvres, ou résidant au Val Fourré à Mantes-la-Jolie, ou à Cergy Saint-Christophe mais objectivement, les jeunes relevant de ces catégories ne sont même pas sous-représentés dans ces classes : ils en sont absents. Au passage, j'ajoute à ces sources de discrimination celle du handicap, encore plus forte que toutes les autres, même si on en parle moins.

Trois facteurs principaux

Le phénomène de la reproduction des élites s'explique par trois facteurs principaux.

Les carences de l'information et de l'orientation

Le premier est le déficit majeur d'information sur les filières de l'enseignement supérieur, et plus largement les carences du système d'orientation français. D'après le rapport rendu par les sénateurs Jacques Legendre et Yannick Bodin en septembre 2007, ce système provoque l'insatisfaction à la fois de ses bénéficiaires, de ses prescripteurs et de ses acteurs eux-mêmes. Les 4 000 conseillers d'orientation psychologues (COPsy) répartis sur l'ensemble du territoire rencontrent les lycéens une fois en seconde et, dans le meilleur des cas, une deuxième fois en terminale. Ils ont du mal à se tenir parfaitement informés de l'ensemble des filières disponibles compte tenu de leur très grande diversité et de l'évolution permanente des formations, et ils éprouvent un sentiment d'inanité de leur action et d'isolement qui ne contribue pas à la qualité de leur travail. Le système informatique Ravel, désormais passage obligé pour s'inscrire dans un établissement d'enseignement supérieur, et censé simplifier la procédure d'orientation, est en réalité d'un usage complexe, même pour des diplômés.

Le phénomène d'autocensure

Beaucoup de jeunes gens estiment que les classes préparatoires « *ne sont pas pour eux* ». Tantôt, leurs parents leur expliquent que ces classes sont « *pour les riches, pour les savants* », que le baccalauréat est déjà bien suffisant pour eux et qu'ils doivent songer plutôt à des formations courtes qui leur permettraient rapidement de devenir indépendants, tantôt, c'est le milieu éducatif lui-même qui censure les élèves. Le rapport Legendre-Bodin souligne qu'au cours des 25 dernières années, 21 départements français n'ont jamais envoyé de jeunes en classe préparatoire. Il en va de même, à l'échelle départementale, de certains quartiers, où des enseignants pleins de bons sentiments expliquent aux lycéens que ce n'est même pas la peine de songer à certaines filières, où ils sont, selon eux, assurés d'aller à l'échec.

Or cette autocensure, bien souvent, est injustifiée. Le lycée Georges Braque d'Argenteuil n'avait jamais envoyé un seul élève en classe préparatoire. Le lancement de notre programme auprès des élèves de seconde a joué le rôle d'un déclencheur : dès cette première année, des élèves de terminale, encouragés par les enseignants qui participaient au programme, se sont inscrits en prépa.

Le handicap financier

Je cite le handicap financier en troisième position seulement, même s'il vient souvent en tête des motifs invoqués, car c'est probablement le plus facile à régler : l'État ou les collectivités locales peuvent, sans trop de difficulté, décider de financer des bourses supplémentaires pour les étudiants les plus modestes. Les deux premiers obstacles sont beaucoup plus redoutables et il faudra beaucoup de temps et d'efforts pour les surmonter.

Que chacun trouve sa voie d'excellence

Notre programme "Une grande école, pourquoi pas moi ?" a l'ambition de s'attaquer à la racine des phénomènes de société qui provoquent l'homogénéité observée dans les Grandes écoles, alors que la démarche suivie par nos collègues de l'IEP (Institut d'études politiques) est beaucoup plus directement tournée vers l'élargissement de son recrutement. Même si les Grandes écoles constituent une belle voie d'excellence que nous souhaitons encourager, il est utile de rappeler qu'il en existe d'autres.

C'est la raison pour laquelle, contrairement à l'IEP, nous n'avons pas voulu créer de voie d'entrée aménagée à l'ESSEC. Notre approche consiste plutôt à pousser tous les jeunes le plus loin possible dans la voie d'excellence qu'ils auront choisie, qu'il s'agisse d'une Grande école ou non. Notre programme vise à permettre à chacun de construire un projet et d'entreprendre les études correspondantes en pleine connaissance de cause et avec le plus d'atouts possible. L'une de nos valeurs fondamentales est "l'exigence bienveillante" : nous encourageons les lycéens à aller le plus loin possible dans leur voie, tout en leur expliquant que s'ils ratent un concours, ce n'est pas la fin du monde. On peut être très heureux sans avoir intégré une école prestigieuse.

Trois missions

La mission que nous nous sommes assignée est triple et va bien au-delà de l'accroissement de la diversité au sein de l'ESSEC.

Augmenter les chances de réussite individuelle

Il s'agit tout d'abord d'augmenter les chances individuelles des lycéens de mener à bien les études qu'ils souhaitent. Pour remplir cette mission, nos objectifs consistent à stimuler l'ambition individuelle, à réhabiliter des valeurs telles que le travail et l'effort, mais également à renforcer la confiance de ces jeunes gens en eux-mêmes, notamment en les dotant d'un réseau et d'un capital social qui, en général, leur manquent cruellement. La moitié des élèves de l'ESSEC ont un de leurs deux parents professeurs. Tous ont grandi dans un milieu éducatif où l'on sait ce qu'on attend du travail scolaire et comment organiser son parcours.

Lorsqu'un enfant exprime le souhait de faire du journalisme, on s'arrange pour lui faire rencontrer un journaliste qui lui expliquera les contraintes de la formation et du métier et l'aidera à s'y préparer. Pour des enfants issus de quartiers dits sensibles ou encore de petites villes de province ou de milieu rural, c'est beaucoup plus difficile.

Instaurer une dynamique positive dans le milieu éducatif

La deuxième mission assignée à ce programme consiste à instaurer une dynamique positive au sein des lycées qui n'envoient généralement pas d'élèves dans les filières d'excellence. Pour cela, nous souhaitons travailler au niveau du territoire et favoriser la rencontre entre des univers qui communiquent peu : le monde de l'enseignement secondaire, celui de l'entreprise et celui de l'enseignement supérieur.

Changer le regard des élèves de l'ESSEC

La troisième mission consiste à offrir aux étudiants de l'ESSEC une expérience humaine très riche, qui leur permettra de prendre conscience de certaines réalités et de changer de regard sur la diversité. Les élèves des Grandes écoles sont destinés à devenir des recruteurs et des managers dans dix ou quinze ans, et nous espérons que ce type de programme les conduira à regarder d'un œil différent les candidatures émanant de quartiers réputés sensibles ou de populations ayant une approche de la société et de la vie différente de la leur.

Le contenu du programme

Nous travaillons en partenariat avec 8 lycées du Val-d'Oise situés sur la ligne du RER afin de faciliter le déplacement jusqu'à Cergy Pontoise. Le programme est entièrement gratuit pour les lycéens et leur transport est pris en charge.

La sélection

Les lycéens sont sélectionnés en lien étroit avec l'équipe pédagogique de leur établissement. À l'issue du premier conseil de classe de seconde, les enseignants identifient des élèves présentant trois caractéristiques : un bon potentiel intellectuel et scolaire ; une forte motivation à apprendre ; une origine sociale dite modeste, en prenant pour référence les catégories socioprofessionnelles retenues pour le suivi statistique des lycéens.

Après une réunion d'information ouverte aux parents et aux élèves pour leur présenter le programme, nous demandons aux élèves pressentis de rédiger une lettre de motivation. Ils passent ensuite un oral d'une vingtaine de minutes devant un jury composé d'un professeur du lycée d'origine, d'un représentant de l'ESSEC et d'un représentant de la direction du lycée. L'ESSEC conserve toujours un droit de veto, que nous n'avons jamais utilisé mais qui permet de maintenir le principe selon lequel c'est l'ESSEC qui prend la décision finale. Cette disposition facilite les choses lorsque le proviseur doit annoncer la liste des admis et des non-admis.

À l'issue de ce processus, nous retenons en général entre 5 et 7 élèves par lycée sur la quinzaine présélectionnée, sur une population globale de 350 élèves de classe terminale par lycée environ. Nous prenons en charge en moyenne 55 nouveaux élèves chaque année, ce qui représente une cohorte de 165 lycéens actuellement suivis, toutes classes confondues.

L'accueil à l'ESSEC

L'essentiel du programme se déroule dans les murs de l'ESSEC, ce qui permet aux élèves de se familiariser avec ce genre d'établissement, d'être véritablement reçus par nos étudiants, de disposer de matériel de qualité et, par leur présence dans l'école, de contribuer à changer le regard de nos propres élèves. Pendant les pauses, à la cafétéria, les élèves de l'école et les lycéens peuvent par exemple entrer en contact de façon informelle.

Les pouvoirs publics nous ont demandé, pour des raisons symboliques, d'intégrer le lycée de Garges-lès-Gonesse, situé à 40 km de Cergy, et compte tenu de l'éloignement, d'organiser l'accompagnement dans le cadre du lycée. Nous avons tenu bon, car en se déroulant ailleurs qu'à l'ESSEC, le programme aurait perdu une grande partie de son intérêt. Les lycéens de cet établissement ne viennent en revanche que le samedi matin car, en semaine, ils auraient plus d'une heure trente de transport en voiture pour rejoindre l'école.

La formation

L'accompagnement se déroule en dehors du champ scolaire. Il comprend des séances de tutorat, des visites culturelles, des ateliers spécialisés et la découverte du monde de l'entreprise, soit au total 100 heures en seconde, 140 heures en première et 140 heures en terminale. Aucune charge de travail supplémentaire n'est donnée aux lycéens en dehors de ces séances.

Le tutorat vise à combler certaines lacunes qui ont pu être accumulées au cours de la scolarité, notamment en matière de méthodologie de travail, de prise de notes, d'apprentissage rapide. Au cours du programme, les élèves doivent mener un projet d'équipe destiné à renforcer leur responsabilisation et à lutter contre la culture zapping : ce n'est pas parce qu'on a passé quelques heures sur internet qu'on a fait le tour d'un sujet.

L'acquisition de capital culturel se fait à travers des visites de musées, ou encore de soirées à l'Opéra. L'objectif est de leur montrer qu'il existe d'autres destinations, pendant leur temps libre, que le centre commercial voisin ou le terrain de foot. Certains ne connaissent de Paris que les centres commerciaux des Quatre-Temps, de La Défense ou de Châtelet-les-Halles. Nous essayons d'ouvrir un peu leur horizon.

Nous leur proposons également des ateliers comportementaux. Il ne s'agit pas de leur faire la morale, mais de les prévenir que certains comportements accroissent ou réduisent leurs chances d'obtenir un emploi : pour un poste dans une banque, on ne se présente pas à l'entretien d'embauche avec des tongs, un bermuda et des piercings, pas plus qu'on ne sollicite un poste de créatif dans une agence de publicité en costume cravate. Certains ateliers traitent de la façon de s'exprimer en public : les élèves apprennent d'abord à présenter leur point de vue, puis à échanger avec les autres participants, même lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec eux, et finalement à intégrer les opinions adverses pour faire éventuellement évoluer leur propre façon de penser.

Les lycéens ont pour la plupart une image très négative des entreprises, souvent parce que celles-ci se sont mal conduites à l'égard de leurs proches : leurs parents occupent parfois des postes physiquement harassants et intellectuellement sans intérêt, pour lesquels ils sont mal payés, quand ils ne sont pas finalement licenciés. Il ne s'agit pas de proposer de l'entreprise une vision idéale, mais de rééquilibrer cette image en montrant qu'elle peut offrir des parcours positifs. Pour cela, nous organisons des opérations de *shadowing* : chaque élève passe une journée "dans l'ombre" d'un professionnel, que ce soit en entreprise ou non (chef de produit, chef des ventes, médecin, avocat, etc.), dont il aspire à exercer le métier.

Les tuteurs et partenaires

Le tutorat est assuré par 48 élèves de l'école, qui font eux aussi l'objet d'une sélection : l'an dernier, nous avons 100 candidats. Nous les considérons non comme une main-d'œuvre bon marché, mais comme la seule ressource capable d'offrir le service dont nous avons besoin : la levée de l'autocensure. Pour un lycéen, il est en effet plus facile de s'identifier à un élève de l'ESSEC et de communiquer avec lui qu'avec un professeur comme moi.

Pour être de qualité, cet accompagnement doit cependant être professionnalisé. Dans les débuts, le directeur général de l'ESSEC avait suggéré d'établir un référentiel pour l'organisation des séances, à l'exemple de ce qui se fait dans l'Éducation nationale. Nous avons préféré proposer des objectifs pédagogiques et laisser les étudiants imaginer les moyens de les atteindre, ce qui est une source de grande créativité. En revanche, en plus des réunions

de trois heures avec les lycéens, les tuteurs s'engagent à consacrer chaque semaine deux heures à la préparation des séances et une heure à leur débriefing. Ils doivent, en outre, rédiger un compte rendu de chaque réunion. Un chef tuteur coordonne l'ensemble des tuteurs pour chacun des trois niveaux.

Au fil du temps, grâce au débriefing réalisé après chaque séance, nous identifions les bonnes et les mauvaises pratiques, ce qui se traduit par un enrichissement permanent du programme, mais aussi par un enrichissement pour les tuteurs. Ils prennent conscience, entre autres, de la difficulté à capter l'attention d'un auditoire pendant plusieurs heures...

Outre les tuteurs étudiants, qui changent tous les ans, nous recrutons parmi les professeurs des lycées des tuteurs permanents, à raison de deux ou trois par lycée. Ils perçoivent pour cette tâche une rémunération comparable à celle des coordinateurs REP (Réseau Éducation Prioritaire).

Nous faisons également appel à de nombreuses entreprises et institutions partenaires pour le *shadowing*, et à 8 intervenants extérieurs pour les ateliers sur les codes comportementaux. Au total, 250 personnes sont directement impliquées dans le programme.

Le rôle des familles

Les familles jouent un rôle très important et sont impliquées tout au long du processus. Avant la sélection des jeunes, nous organisons une réunion d'information ouverte à tous les parents. Après la sélection, nous accueillons les parents à l'ESSEC le premier jour de la formation, pour leur montrer où leurs enfants vont venir pendant trois ans, puis nous les rencontrons au moins une fois par an.

Les professeurs tuteurs se chargent pour l'essentiel du relais vers la famille, mais il nous arrive d'intervenir ponctuellement. Un jour, nous sommes allés prendre le thé à la menthe avec le père sénégalais d'une famille de dix enfants, pour lui expliquer que sa fille allait avoir la mention "Très bien" au baccalauréat et qu'il fallait absolument qu'elle entre à Ginette. Par la suite, quand sa fille s'est présentée au self-service de l'école en tongs et boubou, cela a posé un petit problème pour lequel nous avons également dû intervenir...

Nous avons besoin, au minimum, d'une neutralité bienveillante de la famille. Le programme représente un investissement en temps important pour les élèves, notamment en raison des déplacements, et il ne faut pas qu'à la première mauvaise note scolaire, les parents les dissuadent de poursuivre : « *Concentre-toi sur ton travail et laisse tomber toutes ces choses qui ne sont pas pour toi ni pour nous.* »

Les dispositifs complémentaires

J'ai indiqué qu'il était très important pour nous d'agir sur l'ensemble de la communauté éducative. Une fois par mois, nous invitons l'ensemble des élèves de nos lycées partenaires à l'ESSEC pour leur donner des informations sur les écoles d'ingénieurs, sur les classes préparatoires, sur les écoles post-bac, sur l'entreprise, ou encore pour des manifestations culturelles. Entre 350 et 500 personnes y participent chaque fois.

Par ailleurs, nous avons commencé à organiser un suivi post-bac pour les élèves qui ont participé au programme. En effet, une fois dans l'enseignement supérieur, les jeunes en question traversent des périodes de doute et se heurtent souvent au scepticisme, voire à l'hostilité de leur entourage ; ils ont besoin de soutien. Nous nous appuyons pour cela sur des cadres d'entreprises, notamment chez Deloitte ou Accenture, qui acceptent de "tutorer" des jeunes pendant leurs études, et sur l'association Partage, qui regroupe tous les anciens tuteurs étudiants souhaitant continuer à s'impliquer.

Les résultats

Dès le départ, ce programme, lancé dans le cadre de la chaire Entrepreneuriat Social, a été conçu comme une entreprise sociale, avec des objectifs d'efficacité et de résultat. Il ne s'agit évidemment pas de gagner de l'argent, mais d'utiliser au mieux les moyens financiers mis à notre disposition pour atteindre un objectif social, en l'occurrence une transformation de la société sur la question de la formation de ses élites.

Outre l'évaluation permanente menée à travers les débriefings, nous venons de procéder à un bilan d'étape avec l'aide d'un professeur de khâgne du lycée Henri IV. Comme ce dernier a participé dès le début aux travaux d'ouverture sociale au sein de la CGE, on ne peut pas parler réellement d'un audit externe, au sens, par exemple, de l'évaluation des politiques publiques. Ce bilan nous a néanmoins permis d'identifier les éléments positifs et les insuffisances du programme.

Les filières choisies

Cinq ans après son démarrage, nous avons gardé le contact avec 72 des 77 lycéens correspondant aux promotions qui ont passé le baccalauréat en 2005, 2006, 2007, et sont aujourd'hui dans l'enseignement supérieur. Ce lien conservé avec eux est un signe de l'intérêt du programme, et témoigne aussi de l'importance de poursuivre l'accompagnement au-delà des trois années de lycée.

Sur les 72 étudiants avec lesquels nous avons gardé le contact, 95 % ont passé des baccalauréats S et ES, ce qui était prévisible, car les filières scientifiques étaient notre cible principale. 4 % d'entre eux ont obtenu une mention "Très bien" au baccalauréat. Ceci peut paraître décevant mais prouve que nous n'avons pas recruté que de très bons élèves, dont on pouvait penser que d'une façon ou d'une autre ils se débrouilleraient, mais également des bons élèves ou des moyennement bons. L'un des enjeux de notre programme est d'éviter aux élèves qui ont 14 de moyenne en classe de 3^e de suivre la pente naturelle, à savoir descendre à 11-12 en seconde, à 10 en première et à 8 en terminale. L'accompagnement doit leur permettre de rester à 14 en seconde et de passer à 15-16 en terminale. Ce type de trajectoire a l'avantage supplémentaire de créer une émulation pour les élèves moyens, que le parcours des élèves excellents pourrait décourager.

Les filières choisies par les 72 élèves issus de notre programme sont très variées, mais 50 % d'entre eux se sont orientés vers l'économie et la gestion et 26 % vers des filières scientifiques. Près de 50 % de ces derniers ont intégré une CPGE (Classe Préparatoire Grandes Écoles) ou une Grande école à prépa intégrée. D'autres ont choisi la médecine, ou encore des filières littéraires ou artistiques.

Une partie d'entre eux ne se sentaient ni l'envie, ni la capacité de suivre des études longues : 8 % sont en IUT (Institut universitaire de technologie) et 8 % en BTS (préparation au Brevet de technicien supérieur). Ils savent cependant qu'ils pourront éventuellement prolonger leurs études à travers une licence professionnelle, une école d'ingénieur ou une école de gestion avec préparation intégrée, car ils ont bien compris le fonctionnement des filières et les éventuelles passerelles.

Quelques élèves, enfin, sont encore en terminale : ils auront passé leur baccalauréat en quatre ans, ce que nous ne considérons pas comme un échec. Nous avons eu le cas avec deux élèves de la première promotion, qui sans le programme auraient sans doute été orientés vers un BEP (Brevet d'études professionnelles), et qui aujourd'hui sont titulaires d'un BTS et s'appêtent à intégrer une école d'ingénieur.

L'évolution de l'état d'esprit des élèves

À l'entrée et à la sortie du programme, nous invitons les lycéens à remplir un questionnaire qui permet de mesurer leur évolution au cours de la période. Ce questionnaire porte sur leur vision de la société, sur la façon dont ils se jugent eux-mêmes, sur ce qu'ils pensent de la

culture, de l'information, etc. À l'entrée, un élève sur deux seulement juge qu'il est important de se cultiver ; 100 % partagent cet avis à la sortie. Au début, seulement 40 % s'intéressent à l'actualité, et 100 % à la fin. Alors que leur source d'information principale était la télévision, leurs moyens d'information se diversifient fortement au cours des trois ans.

Ces résultats sont naturellement à replacer dans le cadre de la maturation normale d'un adolescent. Nous considérons cependant que le programme est un accélérateur de cette évolution. Le bilan d'étape révèle un autre point fort : les bénéfices du programme pour les élèves de l'ESSEC, qui découvrent un univers inconnu.

Incertitudes, limites et leçons

Trois incertitudes demeurent, sur la plus-value exacte du programme, que nous voulons mieux qualifier et préciser ; sur son pouvoir réel de transformation, que seul le temps nous permettra de cerner avec précision ; et sur la capacité effective des bénéficiaires à décrocher ultérieurement un emploi de qualité et à l'exercer de façon pérenne, but ultime de tout programme de ce type.

Nous avons également identifié trois points à améliorer : le travail sur l'écrit, la maîtrise des langues étrangères, le renforcement des liens entre les lycées et l'ESSEC.

De ces incertitudes et de ces limites, nous tirons trois leçons : nous devons travailler dans la durée, à l'échelle d'une génération ; la réussite passe par la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne du programme (tuteurs étudiants, chefs tuteurs, professeurs, équipe d'encadrement) ; seule une mise en réseau de partenaires très divers permettra d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

DÉBAT

Et à l'étranger ?

Un intervenant : *Observe-t-on les mêmes problèmes de trop grande homogénéité sociale dans l'enseignement supérieur à l'étranger ?*

Thierry Sibieude : Il existe deux grands types de systèmes éducatifs à travers le monde. Dans le modèle illustré par l'exemple finlandais, on fait porter l'effort sur l'élévation du niveau moyen d'éducation des élèves et des étudiants. Dans le modèle français, on estime que la qualité du système éducatif se mesure à la qualité des élites, ce qui pousse à consacrer des moyens importants aux formations d'excellence. Les modes d'accès à ces dernières varient également. Le pire me semble être celui pratiqué aux États-Unis, où l'on détermine, pour chaque formation, des quotas minimum de jeunes gens issus de lycées réputés difficiles. Le seul avantage de cette méthode est qu'elle est simple et facile à expliquer aux journalistes. Mais je crois bien plus à l'efficacité d'un dispositif comme le nôtre : si 200 Grandes écoles françaises accueillaient chacune 60 lycéens, cela toucherait 12 000 lycéens. Un certain nombre d'entre eux intégreraient ces écoles, mais au-delà, ce dispositif aurait un effet de transformation du système beaucoup plus important que par la méthode qui consiste à offrir à quelques privilégiés des voies d'accès adaptées.

Pour ou contre les concours ?

Int. : *Vous avez souligné les carences de l'orientation en France. Si l'on en croit les documents publiés par l'ONISEP (Office national d'information sur les enseignements et les professions), l'orientation est censée se faire selon des méthodes très rationnelles : on effectue des tests psychologiques démontrant que l'un est plutôt fait pour le génie civil et l'autre pour des études intellectuelles. Or, tout cela est un pur mensonge, car du haut en bas de l'échelle, l'orientation se fait selon le principe chimique de la distillation fractionnée. Alors que, selon le discours officiel, tous les métiers sont égaux, ils sont au contraire*

soigneusement hiérarchisés sur une échelle unique, dont chaque élève ou étudiant est plus ou moins rapidement éjecté. Tout le monde sait parfaitement qu'il est moins coté d'être maçon que plombier, plombier qu'électricien, et centralien que polytechnicien. L'ensemble du système repose sur l'idéologie du concours et la sélection par l'échec. Ne serait-il pas temps de remettre en cause le système des concours ?

S. B. : Ce qu'on peut reprocher aux concours, c'est de fonder la sélection sur des compétences parfois très éloignées de celles qui seront utiles à l'étudiant dans sa vie professionnelle. À l'ESSEC, nous veillons de près à ce que la sélection porte sur les compétences indispensables pour faire un bon manager.

En revanche, je suis personnellement très attaché au principe du concours, car je ne connais pas de système économique dont la notion de sélection soit absente. La sélection n'est pas un gros mot, c'est une réalité : à chaque étape de votre vie professionnelle, vous êtes tantôt choisi, tantôt écarté. À vous de faire en sorte d'être choisi, et si vous êtes écarté, de trouver la voie dans laquelle vous pourrez être sélectionné et de vous donner les moyens d'y parvenir. C'est pourquoi je ne suis pas d'accord avec la tendance qui consiste à aménager des voies spéciales d'entrée dans les Grandes écoles, sans passer par le concours.

Int. : *Dans une séance précédente¹, Cyril Delhay nous a présenté le programme "Égalité des chances et diversité" de Sciences Po. En réalité, il s'agit seulement de suspendre les règles communes de sélection, jugées inadaptées à certains élèves, et de leur donner ainsi une chance de se mettre à niveau pendant la première année, à charge pour eux de faire leurs preuves au moment des examens qui marquent le passage dans l'année supérieure et qui sont les mêmes pour tous.*

La discrimination à l'embauche

Int. : *Vous intervenez à un niveau micro, celui de l'accès aux Grandes écoles, mais il me paraîtrait beaucoup plus important de se préoccuper du niveau macro, à savoir les dysfonctionnements du système universitaire, dont beaucoup d'étudiants sortent sans aucun diplôme.*

T. S. : Il est vrai qu'il existe des problèmes à l'université, mais il vaut toujours mieux intervenir là où l'on peut soi-même agir, que donner des leçons aux autres. Un problème encore plus grave que celui que vous citez me semble être celui de l'étudiant qui, bien qu'il ait travaillé des années et obtenu son diplôme, est victime de discrimination et ne parvient pas à se faire embaucher, en sorte qu'il finit gardien de parking, ce qui est une forme de double peine. Si, dans les dix ans qui viennent, nous ne parvenons pas à régler cette question, le journal télévisé du soir ne saura plus où donner de la tête pour rendre compte des violences urbaines.

Les mouvements d'éducation populaire

Int. : *Dans votre présentation, je retrouve le mythe de Condorcet, sur lequel reposent les mouvements d'éducation populaire, à savoir cette idée que seule l'instruction permet d'atteindre l'égalité en droit et en fait, mais aussi de comprendre les lois et de les respecter. J'y retrouve également l'idée de compagnonnage entre les plus grands et les plus petits, les valeurs de respect de l'altérité, de responsabilité individuelle et collective, qui étaient également très présentes dans les patronages. Pour passer du micro au macro, vous pourriez peut-être chercher à développer des partenariats avec de grands mouvements d'éducation populaire tels que la Ligue de l'enseignement, l'UFCV, ou Léo Lagrange, qui ont l'avantage d'être présents dans tous les milieux, sur tout le territoire, et notamment dans la plupart des quartiers difficiles, et qui sont généralement très dynamiques et innovants. Cette approche permettrait sans doute de contourner les résistances à l'intérieur de l'Éducation nationale, et d'apporter des réponses à un niveau macro.*

¹ Cyril Delhay, *Égalité des chances : la double expérience de Sciences Po*, séminaire de l'École de Paris du management, Réf. VC210607.

Int. : *Le monde des Grandes écoles et celui des patronages sont tout de même très éloignés : j'ai du mal à imaginer qu'ils puissent travailler ensemble.*

Int. : *Détrompez-vous : en France, les premières universités populaires ont été fondées par de jeunes polytechniciens dans les années 1860. Cette matrice pourrait parfaitement être réactivée.*

La responsabilité sociale des entreprises

Int. : *La naissance de l'ESSEC a été marquée par la volonté d'insuffler la morale chrétienne dans le monde des affaires. Ce n'est sans doute pas un hasard si c'est dans cette école que ce programme est né ?*

T. S. : Ce sont effectivement les Jésuites qui ont créé l'ESSEC, mais aujourd'hui la référence chrétienne n'est plus présente. Les cinq valeurs que revendique l'école, à savoir l'humanisme, l'innovation, la responsabilité, la diversité, l'excellence, ont une dimension universelle. L'origine de ce programme est sans doute à chercher ailleurs. J'enseigne la responsabilité sociale de l'entreprise et, en tant que conseiller général du Val-d'Oise, j'assiste à tous les conseils d'administration des collèges de Cergy ; une de mes préoccupations était que l'ESSEC s'intéresse à son impact sur ce territoire, d'autant qu'elle n'hésite pas à mobiliser les finances publiques lorsqu'elle a besoin de faire des travaux. Pour la construction de ses derniers locaux, elle a reçu 36 millions d'euros du conseil régional, du conseil général et de la communauté d'agglomération. Sa présence dans ce département est un facteur d'attractivité et de dynamisme économique, mais elle se doit également d'apporter une contribution dans le domaine social.

Un parcours personnel

Int. : *Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours personnel ?*

T. S. : Après deux ans de classes préparatoires au concours HEC-ESSEC, j'ai été le premier collé à HEC et le premier collé à l'ESSEC. Je me suis alors inscrit à Dauphine, où j'ai fait un doctorat avant de travailler dix ans en entreprise. Puis, n'ayant pu entrer à l'ESSEC comme étudiant, j'y suis revenu quelques années après comme professeur, ce qui prouve qu'un échec n'est jamais définitif.

Par ailleurs, j'ai eu cinq enfants, dont le cadet, aujourd'hui âgé de 21 ans, a toujours estimé que lorsqu'il avait dix choses à faire, ses devoirs venaient en onzième position, ce qui avait tendance à compromettre la sérénité des repas familiaux. Au moment d'entrer en seconde, il a exprimé le désir de travailler dans l'hôtellerie. Mon premier réflexe a été de lui proposer de faire une école de gestion puis de se faire embaucher chez Novotel ou chez Accor. Je me suis rendu compte que c'était une impasse, et après m'être assuré qu'il était possible de progresser et de faire carrière dans l'hôtellerie, nous avons fait en sorte qu'il puisse effectuer deux stages, l'un dans un restaurant, l'autre dans un hôtel. Ayant vérifié que c'était bien la voie qu'il voulait suivre, il a été admis dans un bon lycée technologique où il a passé un baccalauréat technique alors que dans la famille, on est plutôt familier des Grandes écoles ou des thèses de doctorat. Il est aujourd'hui en deuxième année de BTS, il a fait son apprentissage au George V et s'apprête à partir aux États-Unis suivre un MBA de *Hospitality Management*. Je n'ai aucun doute sur le fait que ses capacités intellectuelles sont semblables à celles de nos étudiants de l'ESSEC, et qu'il se présentera à ses employeurs avec un bagage qui vaudra largement le leur, mais il n'y avait pas d'adéquation entre ce qui lui était proposé dans un lycée général et ce qu'il avait envie de faire. Est-ce une catastrophe ? Pour certaines de mes relations, oui : « *Comment vous, professeur d'université, vivez-vous le fait que votre fils ait fait un baccalauréat technique ?* »

Un autre de mes enfants souffre d'autisme : il est peut-être tout aussi intelligent que vous et moi, mais il n'a pas la même capacité d'apprentissage. Lorsqu'il est né, j'ai dû quitter mon poste en entreprise pour m'occuper davantage de ma famille, et c'est alors que je suis devenu enseignant, métier exceptionnel qui m'a permis de mener des projets passionnants. Toutes ces

expériences, ajoutées au fait que je vis à Cergy, où j'observe des situations semblables à celles de Villiers-le-Bel, ont certainement contribué à mon implication dans ce programme.

Présentation de l'orateur :

Thierry Sibieude : professeur à l'ESSEC, titulaire de la chaire Entrepreneuriat Social, co-directeur de l'Institut des villes et du territoire, membre du Conseil national du développement durable, président de la Clé pour l'autisme ; après avoir occupé des fonctions au sein du groupe Générale des eaux (devenu Veolia Eau), il est professeur depuis 1992 ; il a publié deux ouvrages : *PME-PMI : Intégrer l'environnement dans votre gestion* – Denis Fougerat (Arthur Andersen) (Éditions Économica), 1995 ; *Les rouages économiques de l'environnement* avec Christophe Sibieude (Éditions de l'Atelier), 1993.

Diffusion juin 2008