



Une Grande Ecole : Pourquoi pas moi ? Janvier 2003 – Janvier 2008 un bilan d'étape et des perspectives...

EN RESUME

Un bilan d'étape : pourquoi ? comment ?

En moins de cinq ans, la question de la non diversité des élites est passée du stade du constat savant à celui des débats puis des politiques publiques. Cette rapidité a pour corollaire la multiplication d'expériences peu ou pas évaluées ou évaluables, alors même que cette évaluation est impérative. La question est politiquement et socialement majeure. Le coût et les implications des programmes sont importants.

En 2002, le programme *Une Grande Ecole : Pourquoi pas moi ?* (PQPM) de l'ESSEC a ouvert une nouvelle voie dans la recherche d'une plus grande démocratisation d'accès aux filières d'excellence, en accompagnant dans la durée, des lycéens de milieu modeste, à bon potentiel, pour les aider à « aller au plus loin de leurs capacités, dans leur voie ». ¹ Dès le début du programme, un questionnaire détaillé a été mis au point pour les jeunes lors de leur entrée dans le programme ; la même base est reprise dans un questionnaire lors de leur sortie du programme 3 ans plus tard. Avec des cases à cocher et des questions ouvertes, plus de 87 rubriques exploitables, ces questionnaires fournissent une base précieuse de renseignements sur la situation familiale, l'environnement et les pratiques culturelles, la perception de soi, les attentes et les projets. A cela s'ajoute une enquête importante menée auprès de 38 tuteurs de la promotion 2007, avec des rubriques comparables. On peut ainsi mesurer les évolutions pendant le programme et comparer trois populations : les entrants dans PQPM, les sortants et les étudiants-tuteurs. Enfin, sur les 77 jeunes des 3 premières promotions de PQPM aujourd'hui dans l'enseignement supérieur, en 1^{ère}, 2^{ème} ou 3^{ème} année après le bac, 70 sont restés en contact avec l'équipe PQPM. Leur projet et leur regard actuels sont d'autres sources précieuses d'évaluation.

Il ne s'agit que d'un bilan d'étape. L'étude, encore partielle à ce jour, sera complétée par une enquête auprès des équipes de direction et les équipes pédagogiques des lycées, des familles, des personnels de l'ESSEC. Il faudra également pouvoir comparer le devenir des élèves de PQPM avec celui de leurs camarades des lycées. Ceci permettra de mesurer la plus value apportée par le programme et donc son efficacité et son efficience, qui sont des paramètres majeurs pour la réflexion politique.

¹ On trouvera toute information sur le projet sur le site www.pourquoipasmoi.essec.fr.

Des données chiffrées

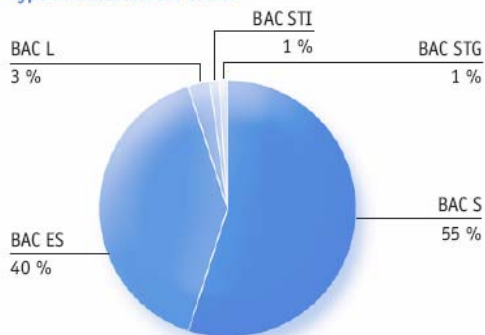
Aujourd'hui, PQPM à l'ESSEC, c'est :

- 160 lycéens en cours d'accompagnement (50 Terminales, 55 premières et 55 secondes), issus de 8 lycées partenaires, avec donc 8 proviseurs impliqués et 24 professeurs-tuteurs
- 48 étudiants tuteurs chaque année, plus une dizaine d'étudiants impliqués autrement dans PQPM

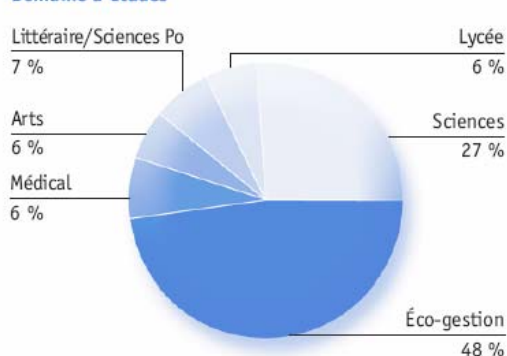
C'est aussi :

- 77 lycéens déjà dans l'enseignement supérieur, qui étaient dans les 3 premières promotions. Parmi eux, 70 sont toujours en contact suivi avec l'équipe PQPM
- Plus de 200 étudiants de l'ESSEC qui ont été tuteurs et marqués par cette expérience unique.

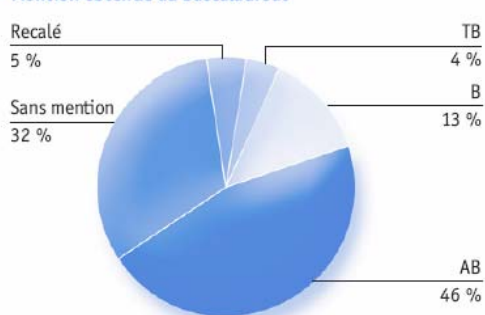
Type de baccalauréat choisi



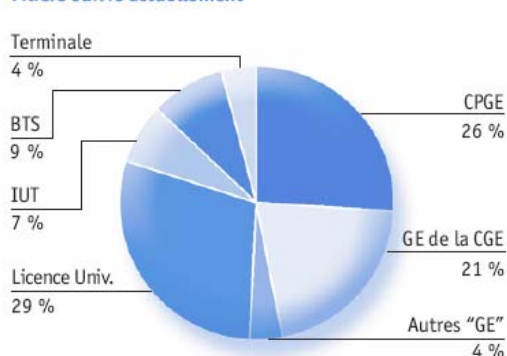
Domaine d'études



Mention obtenue au baccalauréat



Filière suivie actuellement



Les premiers résultats de PQPM.

Les points positifs

1/ Le **premier, c'est la fidélité des élèves et la reconnaissance** qu'ils témoignent au programme et à ses acteurs

- *Peu d'abandons de lycéens* : cela ne va pas de soi car le programme est lourd, une fois par semaine, toutes les semaines, parfois pendant les vacances, les déplacements : au total 380 heures en 3 ans. Le programme oblige à se confronter au regard des autres, il dérange les habitudes, provoque des remises en question.
- La *fidélité*. Sur 44 élèves des 2 premières promotions, 40 ont répondu à un long questionnaire écrit sur le programme. Tous acceptent de rester en contact, de donner des nouvelles.
- La *reconnaissance* : le conseil donné le plus souvent par les anciens PQPM aux nouveaux, c'est « profitez en ». Spontanément les mots qui viennent ensuite le plus souvent sont « merci » et « chance ».
- A la question si c'était à refaire 37/40 répondent oui sans hésitation, 3 oui avec hésitation : ce sont les étudiants qui sont scolairement les meilleurs...

2/ Deuxième point fort, complémentaire c'est **la lucidité**

- Une expression qui revient très souvent « s'accrocher », persévérer, aller jusqu'au bout : ils sont lucides sur les efforts à fournir.
- Les jeunes dans leurs réponses sont très lucides, conscients de leurs handicaps éventuels par rapport à des fils et filles de médecin, ou d'avocat, ou aux « lycées parisiens ». En revanche ils témoignent d'un fort désir d'ouverture et en même temps, très souvent d'un fort attachement à leurs familles.
- A la sortie, ils ont vaincu l'autocensure, mais restent lucides sur leurs possibilités, ce dont témoigne le troisième point fort, la variété des choix).

3/ Troisième point fort, **la variété des choix**.

- D'abord la réussite au bac : 95% de succès au bac, 2/3 avec mention dont la moitié de mention AB.
- Plus significatif, le choix pour les 3/4 de l'enseignement supérieur long : seuls 1/4 choisit BTS ou DUT, en exprimant souvent le projet de poursuivre dans le supérieur long si cela marche bien.
- Les autres choisissent à peu près à égalité CPGE (1/4), GE à prépas intégrées (1/4), Université (1/4). On est loin de l'entrée dans PQPM où le projet d'avenir le plus fréquent étaient alors les BTS

4/ Quatrième point fort, l'ampleur des **transformations des comportements**

- A l'entrée dans PQPM, un élève sur deux seulement juge que c'est important d'avoir de la culture. Ils sont 100 % à le penser à la sortie
- L'intérêt pour l'actualité a doublé : 40% des entrants, 80% de sortants. La vie économique et politique est très négligée au départ (20% des entrants s'y intéressent) et l'est beaucoup moins en sortie, illustrant ainsi leur intérêt nouveau pour le monde qui les entoure, et leur envie d'y trouver leur place, voire d'y jouer un rôle.
- Beaucoup moins de télévision, beaucoup plus d'ordinateur, la découverte des musées et du théâtre.

5/ Cinquième point fort et même très fort : **l'évolution des images, des représentations** autour d'une double rencontre, d'une double et improbable découverte.

- Etudiants de l'ESSEC et élèves ne viennent pas du même monde : les 2/3 des étudiants tuteurs se disent de milieu favorisé ou très favorisé, alors que la moitié des lycéens a des parents ouvriers ou employés. Les 3/4 des tuteurs se disent issus d'un milieu culturel favorisé ou très favorisé ; les 2/3 des lycéens se disent issus d'une famille peu, pas ou pas assez ouverte à la culture, ce qui ne les empêche pas d'exprimer un grand attachement à leurs familles,
- Les élèves ont découvert un autre monde, celui de la grande école, de la réussite par le travail et l'effort, d'une assurance pour l'avenir, d'un univers « où tout est possible »
- Les tuteurs ont découvert des gens « géniaux, formidables », tous sont heureux de l'expérience, « Une leçon de vie et d'humilité » écrit l'un d'eux. On peut espérer que le futur cadre supérieur se souviendra de ce que sont ceux que l'on rassemble sous l'étiquette simpliste, parfois stigmatisante de « jeunes des banlieues ».

Si ces jeunes ont évolué de la sorte, c'est parce que l'on a montré qu'on leur faisait confiance, que l'on avait confiance dans leurs qualités, que des jeunes filles et des jeunes gens talentueux, promis à un brillant avenir, les ont rencontrés, découverts, se sont intéressés à eux, ont cru en eux. C'est dans le regard des autres que les élèves se sont découverts, ont commencé à croire en eux.

Les points à ajuster

La lucidité des élèves se manifeste aussi par une évaluation moins enthousiaste ou critique de certains points.

1/ La liaison lycée / ESSEC.

Elle semble inégale selon les lieux. Ces retours des 2 premières promotions nous ont conduits à travailler sur cette liaison, avec les équipes de direction et les équipes pédagogiques. Il conviendra de voir si les prochains retours sont meilleurs.

2/ L'expression écrite.

Si l'expression orale progresse beaucoup, certains lycéens sont moins satisfaits pour l'écrit. Peut-être nous faut inventer des nouveaux ateliers pour rattraper ce retard...

3/ La maîtrise de langues vivantes et surtout de l'anglais.

Là encore il faut inventer du non-scolaire. Cette question est très importante, la maîtrise de l'anglais est très discriminante dans les concours et la vie professionnelle future. D'autres programmes de soutien comme la CPES d'Henri IV, prévoient des séjours linguistiques. Ceci nécessite de trouver des moyens financiers supplémentaires.

Trois incertitudes...

1/ La première incertitude porte sur **la plus-value de PQPM**, comparaison d'évolution des jeunes par rapport à ce qu'elle aurait été sans PQPM.

- Il semble que les élèves les plus brillants scolairement ont moins ressenti les apports. 1/3 des élèves déclare qu'il aurait fait le même choix sans PQPM (déclaration bien sûr non vérifiable)
- PQPM trouve donc bien sa place avec des élèves « bons » scolairement mais pas forcément très bons. Aider les bons pour qu'ils soient encore meilleurs est une pratique relativement novatrice.

2/ La seconde porte sur le **pouvoir de transformation** des entourages – familles, lycées, territoires : la métamorphisation. Il est trop tôt pour en juger, mais quelques points se dégagent déjà.

- Les élèves sont unanimes pour penser que PQPM n'a pas d'effets négatifs immédiats, et n'en aura pas à terme. Le programme craignait au départ une certaine « stigmatisation des intellos » au sein de leurs lycées. Il n'en est rien.
- Ils sont plus réservés sur les effets positifs : oui il y a une influence positive dans les familles, en partie sur l'entourage proche et les fratries, un « peut-être » prudent au-delà. Le recul manque.
- En revanche, l'effet sur les tuteurs, futurs cadres, se révèle très riche. Ce levier là est très prometteur.

3/ La troisième porte sur l'**avenir professionnel** des élèves.

- L'objectif est en effet de les aider à réussir une vie professionnelle au-delà des études. Il faudra encore trois à cinq ans pour juger des tout premiers effets.
- On peut penser que la rencontre avec l'ESSEC, avec des étudiants brillants qui ont les codes pour réussir, se révélera là encore un plus : les élèves ont une idée de ce que sont les cadres dirigeants, de leurs habits. Ils ont pu dialoguer avec eux, les découvrir.

... d'où naissent trois certitudes.

1/ Celle qu'il faut **laisser du temps** à ce qui n'est plus seulement une expérience.

- le soutien de l'ESSEC ne faiblit pas
- l'expérience acquise et l'arrière plan académique sont des atouts.
- le dispositif, les procédures sont cohérentes.

2/ Celle qu'il faut **construire une chaîne continue**

- Le soutien doit se poursuivre au delà de PQPM
 - Ne pas en faire des assistés
 - Mais la distance reste grande entre le profil des PQPM et celui des ESSEC. Par exemple : « trois ans ne compensent pas 20 ans » écrit une tutrice.
 - L'aide doit être multiple : matérielle – bourses, jobs et stages, hébergement, mais aussi universitaire – tutorat, aide méthodologique - et enfin écoute et soutien.
- C'est peut-être aussi en amont, au collège qu'il faut imaginer intervenir, avec des dispositifs adaptés, a priori plus légers, pour garantir l'orientation la mieux adaptée au potentiel et à la motivation de l'élève, quelle que soit son origine.
- Imaginer des réseaux entre anciens élèves et tuteurs des programmes, pour assurer le suivi, et pour être des ambassadeurs qui incitent d'autres jeunes à s'engager.

3/ Celle qu'il faut jouer sur des **misés en réseaux**.

- Pour changer les mentalités, il faut que ces opérations soient nombreuses et visibles, et aient un effet d'entraînement.
- Il faut qu'elles puissent toucher de nombreux points du territoire, pas seulement et toujours les mêmes quartiers, ainsi que de nouveaux publics (comme les voies technologiques)
- Pour cela il faut à la fois respecter la spécificité de chaque école et donner un cadre commun et lisible (marque caution par exemple). Pour le tutorat, il faut associer engagement et professionnalisation reconnue, peut-être par un pilotage national.

PQPM face aux autres dispositifs d'aide.

L'originalité du programme de l'ESSEC

Le programme est **original** par l'absence de voie réservée, par le travail de fond qui s'attaque aux causes des inégalités actuelles, par la diversité des choix à la sortie, par le ciblage sur des élèves scolairement « bons », mais pas seulement « très bons ». Il l'est aussi par le fait de ne pas proposer de soutien scolaire mais d'agir sur la recherche d'un meilleur bagage culturel et social, par un investissement important, par une mise en relation d'acteurs appartenant à des sphères diverses qui se côtoient peu (lycées, enseignement supérieur, entreprises, familles et territoires en difficultés). Il l'est enfin par l'idée qu'aider quelques uns, c'est par diffusion et par métamorphisation, changer les entourages, les territoires, la société à terme. PQPM s'inscrit forcément dans la durée, avec des effets non immédiatement visibles, évaluables.

La légitimité du programme ne fait pas de doute. C'est un programme pionnier qui dispose d'un très fort engagement de ses promoteurs, mais aussi de l'institution ESSEC, car il s'inscrit dans un territoire, une histoire, des projets. Cela lui permet de mobiliser des entreprises partenaires notamment locales. Surtout, PQPM est à la fois le prolongement d'une réflexion théorique – entreprenariat social, responsabilité sociale des entreprises, et un champ d'étude, de recherche, d'expérience.

Les extensions de PQPM sont importantes : Au-delà de l'impact direct à l'ESSEC et de l'évidente satisfaction des élèves et des partenaires, on constate aujourd'hui **la mise en place d'importants réseaux rattachés à PQPM, l'essaimage du programme sur l'ensemble du territoire national** – une trentaine de projets du même type lancé l'an passé avec le soutien de la Délégation Interministérielle à la Ville -, **la participation de l'équipe PQPM aux réflexions sur les politiques publiques en la matière**, dans le cadre de la Conférence des Grandes Ecoles. Cette réflexion inclut celle des **percentage plans** à l'américaine qui pourraient se décliner en version française en les adaptant, et dont l'application pratique n'est pas si éloignée de PQPM, tant au niveau de l'outreach (aller chercher les talents et les convaincre d'oser) que de l'accompagnement dans le supérieur (PQPM postbac).

Parce qu'il a une cible et des méthodes spécifiques, **PQPM n'est pas contradictoire avec d'autres dispositifs**, d'autres approches comme le soutien ou l'approfondissement scolaire par exemple. Programme inscrit dans la durée, il a besoin de prolongements après la terminale pour l'aide matérielle, psychologique et académique. Parce qu'il veut transformer aussi territoires et société, il a besoin d'une assise territoriale plus vaste. Seul un réseau étoffé d'établissements du supérieur engagés dans des projets convergents autour de quelques principes peut donner une taille critique, pour mesurer vraiment ces effets de transformation. Disposer de suffisamment d'établissements est aussi indispensable pour établir un maillage équitable du territoire, une coordination pour éviter que certains lycées soient aidés par plusieurs programme et d'autres, voisins, par aucun. Les lieux comptent, les individus aussi : un réseau étoffé et coordonné peut offrir la souplesse nécessaire. On peut donc souhaiter l'organisation d'un tel réseau, autour d'une plate forme claire, reconnue et connue. Les effets d'amplification sont à ce prix.

REFLEXIONS ET PERSPECTIVES

Le **tutorat étudiant** est au cœur de tous les dispositifs. C'est un outil précieux et réellement porteur de mutation sociale. Si l'engagement personnel des tuteurs est une condition nécessaire de la réussite, il n'est pas suffisant. Le tutorat n'est en aucun cas une main d'œuvre bon marché. L'expérience de l'ESSEC montre que la clé de la réussite du tutorat étudiant – 100% des étudiants tuteurs très satisfaits de leur expérience –, c'est notamment la mise en place d'un cadre de tutorat *gagnant-gagnant* entre tuteurs et tutorés. Pour cela, il est nécessaire de structurer le tutorat (objectifs clairement établis, formation, suivi régulier des tuteurs, ...) avec une équipe de professionnels, qui recrute, forme, encadre et anime l'équipe de tuteurs, avec le souci de travailler en réseau avec les autres projets d'ouverture sociale. L'association PARTAGE des anciens tuteurs de l'ESSEC, désormais rejoints par les tuteurs de toutes les grandes écoles impliquées dans l'ouverture sociale pourra être un maillon significatif de ce réseau. Il faut que les établissements du supérieur reconnaissent en retour le tutorat comme un véritable élément de formation pour les tuteurs, évaluée et reconnue, notamment en termes de crédits, et de validation d'acquis. L'expérience de l'ESSEC montre qu'il est possible de faire converger toutes ces contraintes, pour apporter un vrai plus à tous les acteurs. Nous avons repris, dans une proposition de « charte du tutorat » les éléments de cadrage d'un tutorat porteur.

Les programmes de type PQPM ne sont ni des opérations de communication, ni des bonnes actions ou de l'assistantat. S'il faut aujourd'hui aider de bons élèves pour qu'ils réussissent vraiment, découvrent les chemins de l'ambition, de la réussite par l'effort, **c'est une action sociétale vraie et en profondeur qu'il faut organiser**. On n'est plus seulement dans l'initiative locale et les bonnes pratiques. L'Etat a son mot à dire, particulièrement l'institution scolaire et tous les établissements d'enseignement supérieur. Pour autant, s'il faut sans aucun doute des mécanismes de régulation, mais aussi de contrôle des pratiques et de la conformité au niveau national, il serait dommage de se priver des régions, comme des communautés locales qui constituent les échelons de proximité les mieux adaptés à une mise en œuvre efficace. Il ne serait pas moins regrettable de vouloir tout régenter de façon rigide et ne pas laisser aux acteurs locaux la souplesse dont ils ont besoin, la faculté de s'adapter finement aux réalités du terrain.

On entre bien là dans des logiques de réseaux, dans une logique dérangeante et encore à inventer de nouvelle gouvernance, qui implique les entreprises, car elles peuvent fournir des capitaux, mais aussi des ressources humaines. Elles ont commencé à se mobiliser, peut-être pour des effets d'image bien sûr, mais aussi parce que la non diversité finit par être un handicap. Une fois encore dans notre histoire, une question « scolaire » cristallise des enjeux beaucoup plus larges. C'est affirmer le rôle central de la formation, même si cela oblige sans doute à penser de façon nouvelle l'organisation de cette formation, dans un équilibre fragile, à trouver, entre national, local et global, entre Etat, Régions, collectivités et privé, mais c'est sans doute au prix de ces révisions courageuses et difficiles que l'on pourra continuer de croire en l'Ecole et la défendre, pour tous.

Thierry SIBIEUDE - ESSEC

Professeur titulaire de la Chaire Entrepreneurial Social, directeur du programme PQPM

Chantal DARDELET - ESSEC

Responsable du programme PQPM

François LOUVEAUX - Professeur au lycée Henri IV

Chargé de l'évaluation PQPM

Contact presse :

Olivia RETALI
[*retali@essec.fr*](mailto:retali@essec.fr)
01 34 43 28 47

www.pourquoipasmoi.essec.fr