

À quoi ressemblerait une grande école (vraiment) éthique ?



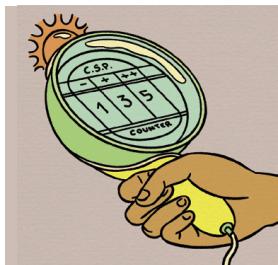
Élitistes, sexistes, déconnectées du terrain... Les critiques pluvent sur les grandes écoles « à la française ». À l'heure où entreprises et financiers mettent de plus en plus en avant leur « responsabilité sociétale », Usbek & Rica dessine les contours de ce que serait une grande école (vraiment) éthique.

Texte
Thomas Lestavel

Illustrations
Simon Baily

La publicité tourne en boucle sur YouTube. Marine et Vael, deux étudiantes en alternance chez Louis Vuitton, disent le plus grand bien du célèbre maroquinier et de leur moins célèbre école, l'ESI Green & Social Business School. La communication numérique de cette dernière semble affûtée. Particulièrement apprêtée pour témoigner, Vael nous explique qu'elle a rejoint l'ESI parce que cette école arrive à « *aller le management et le développement durable* ». La formation coûte entre 6 890 et 7 890 euros par an, une somme rondelette alors que l'école ne figure dans aucun des classements faisant référence dans le domaine. Quant à sa dimension « éthique », elle laisse songeur. L'ESI compte parmi ses vingt entreprises partenaires Nestlé Waters, grand consommateur de plastique, dont un cadre fait l'objet d'une plainte pour corruption de la part de l'association Anticor. Ou encore le Crédit Agricole, accusé par les ONG Oxfam et Les Amis de la Terre d'avoir financé 700 millions de tonnes de gaz à effet de serre en 2018. Pas très *green* tout ça... Les avis sur l'école postés sur Google, pas tendres, laissent aussi penser qu'il y a un monde entre la parole et les actes (contactée par Usbek & Rica, l'ESI n'a pas souhaité s'exprimer).

Ce n'est pas la première fois, loin de là, qu'une grande école tente de se positionner plus ou moins adroitement sur le créneau de l'éthique et du développement durable. À vrai dire, c'est même devenu un passage obligé ces dernières années, même si la crédibilité n'est pas toujours au rendez-vous. L'école nantaise Audencia, classée parmi les meilleures de France, fait partie des précurseurs. Son « parcours RSE » (responsabilité sociétale des entreprises), lancé en 2012, puis rebaptisé « Impact Positif », a pour partenaire historique Ferrero. L'inventeur du Nutella sponsorise un concours visant à « *développer des actions sociales sur le terri-* →



Et si on mettait en place des quotas d'étudiants par CSP ?

Loin de l'idéal méritocratique des 4^e et 5^e plans gaullistes, les grandes écoles françaises sont devenues des machines à reproduire les inégalités. Les deux tiers de leurs étudiants sont issus aujourd'hui de catégories sociales très favorisées. L'épreuve d'admission devrait « mesurer le mérite du candidat et non son environnement », martèle Jean-Louis Derouet, rédacteur en chef de la revue *Éducation et sociétés*. Une idée aussi radicale que controversée consiste à instaurer des quotas d'étudiants par CSP afin que la composition d'une promotion reflète celle de la population active. Attention alors à ne pas détourner le système, car à l'époque de la RDA, « les enfants de cadres du parti obtenaient des points en plus parce que leur père avait été ouvrier vingt ou trente ans auparavant ! », prévient Jean-Louis Derouet.

toire nantais. Le problème, c'est que Ferrero est accusé de faire travailler des enfants en Turquie et d'exploiter des travailleurs agricoles. Le groupe italien est aussi un fervent adepte de l'huile de palme, dont la culture « contribue à la déforestation et au massacre des orangs-outans », rappelle Maurice Midena, journaliste chez « Arrêt sur images » et auteur du livre *Entrez rêveurs, sortez manageurs* (La Découverte, 2021). Ferrero s'est toutefois engagé à ne plus utiliser que de l'huile de palme durable, issue de plantations sans déforestation. Contacté par *Usbek & Rica*, l'établissement Audencia tient à préciser que l'existence du partenariat « ne signifie pas que l'école cautionne l'ensemble de la démarche RSE de Ferrero ». Alors peut-on former au développement durable en s'associant à des entreprises loin d'être exemplaires en la matière ?

Management Alter

Si pas mal de sociétés pratiquent encore sans vergogne le *greenwashing*, un certain nombre d'entre elles font incontestablement des efforts pour donner un peu de corps au sigle RSE. Plus de 300 grands groupes se sont par exemple engagés, via l'accord « Business Ambition for 1,5 degree », à réduire leurs émissions de carbone en cohérence avec l'objectif de limiter l'augmentation des températures mondiales à +1,5 °C par rapport aux ni-

veaux préindustriels. Qu'en pensent les étudiants ? Veulent-ils vraiment fréquenter des écoles plus éthiques ? En janvier 2021, à la suite du départ du directeur Peter Todd pour des raisons de santé, plus de 1 900 élèves et diplômés de HEC Paris, dont l'incontournable Emmanuel Faber, PDG déchu de Danone, ont signé une lettre ouverte affirmant que la célèbre école de commerce avait « *besoin d'un Dean* (« directeur général », ndlr) *engagé* ». La transition écologique et sociale « *n'est pas une contrainte, mais bien une opportunité et une promesse d'avenir dans un monde post-Covid* », précisent les auteurs. Une phrase qui peut prêter à confusion, comme si la RSE constituait un joli filon commercial qu'il serait dommage de louper... En réalité, HEC est allée plus loin que beaucoup d'autres dans la distanciation avec le capitalisme. La première école de commerce de France (et d'Europe, si l'on en croit le *Financial Times*) a ouvert dès 2006 une majeure Management Alter qui a connu un réel succès auprès des étudiants. « *Pour que les pratiques changent, il faut que les gens aux commandes changent* », résumait à l'époque la cofondatrice de la majeure, Ève Chiapello, au quotidien *Le Monde*. Au programme : entrepreneuriat, prospective, macro-économie, mémoires de recherche, projets avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire, conférences animées par

des « acteurs du changement » tels que Béatrice Poncin (spécialiste de l'ESS), Emmanuel Druon (patron de Pocheco, entreprise pionnière du zéro déchet) ou le député écologiste Claude Gruffat. Ève Chiapello prodigiait même un cours d'histoire de la critique du capitalisme : « *Je puisais dans Karl Marx, dans la pensée corporatiste des années 1930, dans les textes du conservateur chrétien Frédéric Le Play... C'était intellectuellement stimulant* », confie la chercheuse qui a quitté HEC en 2013 pour devenir directrice d'études à l'EHESS. « *Avec cette majeure atypique, j'étais un ovni sur le campus de Jouy-en-Josas. Mais j'ai réussi à monter un cercle de donateurs avec le Crédit Coopératif, la Macif, la Maci et même Carrefour. Cela nous crédibilisait et nous protégeait* », raconte-t-elle. L'école y trouvait son compte : « *On a été utilisés comme faire-valoir, la direction pouvant dire : "Regardez, la majeure Alternative Management montre que HEC n'est pas que capitaliste."* » Les élèves se destinaient à travailler dans des associations, des PME, mais aussi pour beaucoup des services RSE de grands groupes. Ce qui nous amène à la question centrale : face aux défis environnemental et sociétal, faut-il mettre en place des méthodes de management alternatives dans de petites structures, quitte à rester en marge de l'économie ? Ou plutôt transformer les

grands groupes de l'intérieur, comme aurait tenté de le faire un Emmanuel Faber chez Danone ? Et quel rôle les grandes écoles, qui forment les cadres de demain, peuvent-elles tenir dans cette transformation ? Doivent-elles jouer la carte du pragmatisme ou bien donner l'exemple ? Pour avancer quelques pistes de réponses à ces questions complexes, nous avons tenté d'imaginer à quoi ressemblerait une grande école vraiment éthique. Quitte à verser dans l'utopie.

Convention citoyenne sur le bien commun

Premier constat : la vision économique néolibérale est aujourd'hui bien ancrée dans l'enseignement privé supérieur. « *Les étudiants ne parviennent pas à penser le capitalisme et ses travers, la surconsommation, la surproduction. Ils croient sincèrement à des idées comme celle du premier de cordée, au fait que taxer les riches serait mauvais pour la croissance, donc pour l'emploi* », observe Maurice Midena. Comment revoir ces postulats ? L'auteur rêve qu'une commission parlementaire, voire une convention citoyenne à l'image de celle instaurée sur le climat, se concerte sur la notion de bien commun et en déduise de manière très précise le contenu des formations dans les grandes écoles. Le programme de celles-ci serait ainsi défini →

« Les étudiants ne parviennent pas à penser le capitalisme et ses travers, la surconsommation, la surproduction »

Maurice Midena, journaliste, auteur du livre *Entrez rêveurs, sortez manageurs*

Et si on envoyait les étudiants en mission au Sahel ?

Pour développer la conscience écologique des futurs managers, il ne suffit pas de leur inculquer des statistiques sur le changement climatique ou la perte de biodiversité. « Il faut que les élèves expérimentent de manière très concrète ces phénomènes, y compris via la souffrance du corps », défend Jean-Louis Derouet. Le sociologue imagine par exemple un stage au Sahel pour se confronter à la réalité du réchauffement planétaire – pas seulement le penser, mais le ressentir.



par la loi, « en partant des enjeux sociétaux : production raisonnée, protection de l'environnement, respect des travailleurs, etc. », imagine Maurice Midena. Autre point sensible : une école éthique se doit d'être méritocratique, donc de recruter ses élèves de la manière la plus juste possible. « Il faut élargir la base de recrutement des élites », souligne le sociologue Jean-Louis Derouet, rédacteur en chef de la revue *Éducation et sociétés* (voir encadré p. 152). Étudiante en master développement durable de HEC Paris, Kristy Asseily plaide pour la création de « programmes de mentorat très précoces auxquels les entreprises encourageront leurs cadres à participer ». Le programme consisterait à parvenir un jeune dès la classe de troisième et jusqu'à bac +5 en finançant ses études, mais aussi en le coachant, par exemple en le poussant à faire des activités extrascolaires valorisées dans ses études (comme les échecs ou le théâtre). De quoi renforcer le capital social et culturel qui peut faire défaut à des individus qui ne partent pas avec les mêmes armes que les fils et filles de bonne famille. « Le coaching individuel a un intérêt majeur, celui de donner confiance au futur candidat », estime Kristy Asseily. L'étudiante franco-libanaise, passée par la London School of Economics avant HEC, a contribué à un programme de mentorat de ce type durant son parcours professionnel en Angleterre.

Une réflexion doit également être menée sur les concours dont la sélection repose sur des matières académiques comme les mathématiques, la phi-

losophie ou l'histoire. « Les candidats sont intégrés sur la base de critères qui ont peu à voir avec les qualités demandées en entreprise », note Grégory Blanc, diplômé de HEC Paris et professeur agrégé à l'Institut d'administration des entreprises de Pau-Bayonne. Des épreuves de groupe permettraient de mesurer la capacité des candidats à collaborer sans se marcher sur les pieds.

« Retourner Tonton René »

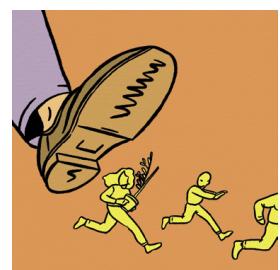
Une école en France a tenté de se lancer dans une formation « citoyenne » au management. Il s'agit de la Green Management School, ouverte en octobre 2020 par le groupe MediaSchool (SupdeWeb, SupdeProd) avec comme porte-étendard Audrey Pulvar, l'ex-présidente de la Fondation Nicolas-Hulot pour la nature et l'homme. L'école met en avant un « conseil scientifique » de 14 personnes comprenant le spécialiste en géopolitique de l'environnement François Gemenne, la physicienne Marie-Antoinette Mélières ou encore les philosophes Dominique Bourg et Sophie Swaton. Pour le directeur de la Green Management School, Franck Kerfourn, « beaucoup de salariés sensibles à la cause écologique se sentent schizophrènes, car leur job ne fait rien pour la planète. Nous avons donc tout besoin d'hommes et de femmes compétents, des activistes bienveillants qui peuvent combattre l'éco-anxiété grâce à leur expertise », poursuit le directeur qui, après avoir travaillé vingt ans dans la pub, se définit comme un « publicitaire repenti ».

La Green Management School coûte 8 000 euros l'année. Difficile de savoir si les débouchés seront vraiment « durables », car la première promotion n'est pas encore sortie. Le programme vaut en tout cas le coup d'œil. Les étudiants apprennent à déchiffrer des phénomènes comme l'anthropocène, la montée des océans ou la chute de la biodiversité. Une épreuve pratique leur demande de « retourner Tonton René », c'est-à-dire de « préparer un argumentaire convaincant pour répondre à votre oncle climato-sceptique lors d'un dîner de famille », sourit Franck Kerfourn. De manière plus pratique, la Green Management School initie ses élèves à l'entrepreneuriat à travers des méthodes comme le *design thinking* et le *lean management*. Ou encore le FSSD (*Framework for Strategic Sustainable Development*), une méthode participative d'origine suédoise permettant d'intégrer la perspective du développement durable dans l'ensemble de l'entreprise. Sur ce point, les étudiants planchent sur une étude de cas impliquant le groupe Ikea. Enfin, le programme de la Green Management School prévoit la rencontre d'organisations inspirantes, à l'image de la mairie de Mouans-Sartoux, dont la cantine scolaire est 100 % bio et locale, ou d'Ecodis, une entreprise spécialisée dans les produits écoresponsables. « En fin de scolarité, des sociétés souhaitant améliorer leur empreinte écologique viendront présenter leur problématique aux étudiants, qui réfléchiront à un plan d'action », complète Franck Kerfourn.

Les établissements les plus reconnus n'ont pas attendu les nouveaux venus comme la Green Management School pour s'intéresser à la RSE. Kristy Asseily « apprécie beaucoup » le master développement durable qu'elle suit à HEC. Cela dit, reconnaît-elle, « je m'attendais à ce que la majorité de mes camarades soient vegans, activistes ou fassent partie d'organisations, mais on a plutôt le profil de futurs consultants RSE pour des grandes boîtes ». Si la plupart des cours lui ont plu, notamment celui sur l'analyse du cycle de vie d'un plastique PET, de même que les études de cas (« Comment Nespresso peut faire du recyclage des dosettes une activité rentable », elle aurait aimé qu'on lui enseigne « comment mettre en place des politiques publiques pour obliger les entreprises à mener leur transition écologique et sociale » : taxe carbone, fiscalité incitative, obligations légales en matière de diversité...). « J'aurais également aimé bénéficier de cours pratiques pour mettre en œuvre une politique RSE. Par exemple, apprendre concrètement comment remplir un questionnaire CDP (Carbon Disclosure Project, ndlr) ou comment obtenir une certification B Corp » (le label anglo-saxon mesurant l'engagement sociétal et environnemental d'une entreprise, ndlr). Sa camarade espagnole Agathe Barceló, elle, regrette justement que les cours soient focalisés sur l'aspect environnemental. « J'aurais aimé suivre des cours sur les discriminations en entreprise, les inégalités de traitement ou les biais de genre », confie-t-elle. Un manque d'autant plus regrettable que

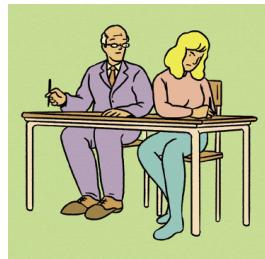
Et si on intégrait l'impact social dans les classements des grandes écoles ?

Classement de Shanghai, du *Financial Times*, de *The Economist*... Les dirigeants des grandes écoles ont les yeux rivés sur ces rankings internationaux qui les jugent à l'aune de critères comme le salaire à la sortie, la part d'étudiants étrangers ou la mobilité internationale. « Les classements doivent à présent prendre en compte l'impact social des diplômés, en pénalisant les écoles dont les étudiants se tournent vers des entreprises controversées », juge Agathe Barceló, étudiante espagnole à HEC.



Et si on repassait le diplôme tous les dix ans ?

Les étudiants qui intègrent les meilleures écoles ne font pas forcément les carrières les plus brillantes. Par ailleurs, la valeur du diplôme évolue à la hausse ou à la baisse en fonction des classements, et les diplômés en bénéficient ou en pâtissent sans y être pour grand-chose. Pour être juste, l'épreuve devrait être rejouable. Une remise à niveau pourrait être imposée tous les dix ans aux diplômés. Ces derniers prouveraient ainsi qu'ils méritent toujours – ou pas – leur précieux sésame.



l'existence d'une culture sexiste et homophobe dans les grandes écoles de commerce françaises a été dénoncée par une enquête accablante de Mediapart publiée en janvier 2020. Sur la base de films, photos et témoignages, le média a dénoncé des comportements dégradants et machistes se produisant à l'Essec, à HEC et à l'Edhec. La direction de HEC a monté une structure « Student Affairs » pour renforcer l'inclusivité de l'école et impose désormais des sessions plénières sur les sujets « de santé mentale, de diversité ou de harcèlement sexuel ». De nombreuses écoles ont également mis en place une cellule d'écoute et d'intervention sur les questions de discrimination.

Sortir de sa zone de confort

Un autre reproche formulé à l'encontre des grandes écoles est de préparer leurs cohortes de manière trop théorique au monde de l'entreprise. Il existe un fossé entre les études de cas bien léchées effectuées sur les campus et la réalité du monde du travail, où le système D et l'habileté relationnelle comptent autant, voire plus, que le QI. « Les étudiants de Polytechnique savent résoudre des équations très complexes mais sont incapables de prendre un taxi-brousse en Afrique », relève Jean-Louis Derouet (voir encadré p. 154). Le sociologue recommande de multiplier les expériences, humanitaires ou autres, pendant la scolarité afin de rendre les étudiants plus débrouillards. Dans la même veine, plusieurs écoles de commerce, d'ingénieurs, de sciences politiques, ainsi que l'université Paris-Dauphine ont conclu un partenariat

avec le ministère de la Défense sous la forme d'une immersion de six mois dans une unité de l'armée de terre. L'occasion d'expérimenter une autre forme de management, de se frotter au commandement, à la prise de décision en situation d'urgence et à la gestion du stress. Bref, de sortir de zone de confort. Une grande école éthique doit se définir non seulement par le contenu de ses cours, mais aussi par sa méthode d'apprentissage. Jean-Louis Derouet en appelle ainsi à la vision pragmatique du philosophe américain John Dewey, qui prôna l'enquête et l'analyse sur le terrain: « *Les étudiants doivent apprendre l'économie en allant enquêter auprès d'entrepreneurs, de clients, de banquiers plutôt qu'en se contentant de cours magistraux.* » L'enseignement supérieur peut en outre s'attaquer à la médiocrité du dialogue social et, plus généralement, à la pauvreté de la communication interpersonnelle dans les entreprises françaises. « *Nous ne savons pas fabriquer des consensus. Au mieux, quand nous consultons, nous décidons à la majorité* », regrette Ève Chiappello. La directrice d'études de l'EHESS insiste sur l'importance d'enseigner de manière très pratique comment prendre une décision collective et comment mener une réunion de manière inclusive et efficace, quitte à recourir à la communication non violente. D'après la société Doodle, les réunions inutiles coûtent 541 milliards de dollars chaque année aux entreprises. Sans parler de celles qui sont pourries par les tensions entre équipes et celles où une seule personne monopolise la parole.

Reste la question périlleuse du financement. Les subventions publiques des grandes écoles sont en chute libre : à HEC, le financement de la chambre de commerce et d'industrie de Paris et la taxe d'apprentissage, qui pesaient 28% du budget en 2008, n'en représentent plus que 2%. Les frais de scolarité ont explosé, dépassant largement les 10 000 euros annuels, et les écoles recourent de plus en plus au financement d'entreprises via le mécénat ou la création de chaires. L'EM Lyon a même adopté le statut de société anonyme pour pouvoir accueillir des actionnaires professionnels à son capital, dont le fonds Qualium Investment. Cela crée une relation de dépendance entre les écoles et les entreprises susceptible de nuire à l'impartialité du contenu pédagogique proposé. À l'époque du master Management Alter, « *je n'aurais évidemment pas accepté de l'argent de Monsanto, Bolloré ou MBDA* (une société d'armement, ndlr) », glisse Ève Chiappello. Une école vraiment éthique doit sélectionner ses sources de financement afin de préserver sa liberté pédagogique, quitte à renoncer à des sponsors généreux... et donc à facturer des frais de scolarité plus élevés. L'un des moyens de faire des économies consiste à recruter des professeurs pédagogues et impliqués plutôt que des chercheurs qui coûtent très cher, mais ne savent pas toujours très bien enseigner (les écoles cherchent à recruter des chercheurs ayant beaucoup publié, car cela améliore leur position dans les classements comme celui établi par le *Financial Times*). Les étudiants eux-mêmes semblent plus regardants sur le sujet des sponsors. L'an dernier, les élèves de Polytechnique se sont opposés à l'installation d'un centre de recherche de Total sur le campus, ce qui selon eux remettait en cause « le principe de neutralité » de l'établissement. Quant aux étudiants de Télécom Paris, ils ont contesté la nomination du pétrolier comme parrain de la promotion 2022. « *Une école devrait poser ses conditions à tout accord avec une entreprise* », considère Kristy Assely. Ainsi, une société pourraient être blacklisted d'un forum carrière si elle n'atteint pas la parité hommes/femmes au comité exécutif ou si elle ne respecte pas la trajectoire de réduction des émissions de carbone dessinée par les Accords de Paris.

Redescendre sur terre

Une école éthique se distinguera aussi par son engagement concret dans les enjeux de société, alors que la plupart des établissements tricolores, mis à part les instituts d'études politiques, sont aujourd'hui largement dépolitises, comme le regrettait Maurice Midena dans l'entretien accordé en février 2021 au site d'Usbek & Rica. « *Quand j'étais à la London School of Economics, la direction nous encourageait à manifester pour la Journée internationale des droits des femmes le 8 mars. À HEC, par contre, pas un mot sur l'engagement civique* », pointe Kristy Assely. « *En réalité, peu d'étudiants sont réellement prêts à s'investir pour des enjeux de société* », constate Maurice Midena. Des propos confirmés par une étudiante d'une grande école qui préfère garder l'anonymat : « *Les élèves, brillants, savent qu'ils auront des postes à responsabilité mais ils sont défaitistes quant à l'avenir de la planète. Ils préfèrent critiquer ou ricaner plutôt que s'engager. La culture des grandes écoles pose problème. Les étudiants se prennent pour des demi-dieux, ils n'ont pas l'humilité nécessaire pour se remettre en question. Quand je vois mes camarades de promo qui saccagent la salle en soirée en attendant que quelqu'un nettoie le lendemain, je me dis qu'il y a un problème d'attitude* », se désole l'étudiante. Un constat qui n'est évidemment pas généralisable à l'ensemble des élèves, certains souhaitant sincèrement contribuer à l'avènement d'un monde meilleur. Il existe pourtant un moyen simple de faire descendre les étudiants de leur piédestal : mettre en place des formulaires de feedback après les projets de groupe, où l'on indique à chacun de ses camarades ses points forts, ses axes de progression et ce qu'on a plus ou moins aimé dans le fait de travailler avec lui. De même, les professeurs auraient leur mot à dire sur l'attitude des étudiants et pourraient signaler les comportements agressifs ou arrogants. Si une telle grande école tient encore de l'utopie, l'espérance est permis. Fin 2019, plus de 600 investisseurs internationaux pesant 37 000 milliards de dollars ont appelé les dirigeants politiques à renforcer leurs engagements climatiques. Coup de pub ou engagement sincère ? En tout cas, l'enseignement supérieur se retrouve aujourd'hui au pied du mur et ne peut plus faire semblant. •