

L'erreur stratégique du Rapport Attali

Michel Berry (63). 30 juin 2015.
michel.berry@polytechnique.org

Le rapport Attali est plus nuancé que ce qu'en a dit la presse aux premiers jours de sa parution : c'est normal, cela fait des lustres qu'on aime à critiquer l'X. Je pense Bernard Attali sincère quand il fait les éloges de l'X et qu'il salue ses initiatives. Plusieurs camarades ont trouvé le rapport très bien écrit – c'est vrai – et intéressant, certains étant même séduits par l'idée selon laquelle l'X pourrait devenir le porte-étendard des grandes écoles sous le nom d'École polytechnique de Paris. Mais c'est un piège, que n'a peut-être pas décelé Attali lui-même.

La stratégie proposée consiste en effet à faire grossir l'X par des rapprochements ou des fusions pour la faire remonter dans les classements. Je doute que cela marche, et je vais en montrer l'effet délétère.

Satanés classements.

Il y a trente ans, je me suis interrogé sur les effets pervers, souvent inattendus, de l'obsession du recours aux chiffres pour juger de l'activité de personnes ou d'institutions. Cela donna lieu à un ouvrage, *Une technologie invisible ?* (publication Centre de recherche en gestion de l'X, 1983). On m'avait d'abord dit que j'exagérais - la séduction des chiffres est redoutable -, puis ce document a fait référence. Ce que je vois depuis quelques années dans l'évolution de la recherche (bibliomanie) et maintenant de l'enseignement supérieur est une confirmation de ma thèse dont je me serais volontiers passé.

Voyez le rapport Attali. Il commence par recenser divers classements, dit qu'ils ne sont pas fameux comme instruments. Il explique qu'ils ne conviennent pas bien à l'X du fait de sa singularité. On se dit qu'il va en déduire une stratégie originale pour défendre la singularité du modèle de l'X. Mais non, sa démarche se résume à un « *je sais bien, mais quand même* » qu'on dit souvent pour se plier à un système de jugement qui ne vous rend pas justice.

Une stratégie aux effets délétères

Il recommande ainsi à l'X de grossir. Soit en transformant le pôle universitaire de Saclay en un ensemble suffisamment intégré pour être considéré comme un tout par les instances qui classent. Mais il sent qu'il ne sera pas simple d'intégrer un système très sélectif et un autre qui refuse la sélection. Il suggère alors une deuxième voie : regrouper les grandes écoles d'ingénieurs sous l'étiquette École polytechnique de Paris. Pour faire bonne mesure, il faudrait rapatrier de force l'École des mines et l'École des ponts, suspectées d'avoir résisté par corporatisme ou immobilisme (termes qu'on emploie en général pour stigmatiser ceux qui s'opposent à une évolution qu'on croit juste).

On devine le temps qu'il faudrait pour y arriver, les énergies dépensées en "effet Joule", et la difficulté à concilier une différenciation entre écoles vis à vis de l'extérieur (et des candidats notamment) et une intégration en interne. Je montrerai ci-après les effets de cette mesure sur la baisse de qualité des élèves et la perte de tout l'attrait du modèle.

Par ailleurs, en regardant de près le classement de Shanghai et en calculant l'effet d'un regroupement, on voit que, si l'X figure entre 300^{ème} et la 400^{ème} place, le rang de l'École polytechnique de Paris serait entre 200 et 300, de toute façon largement au-delà de la centième place. Lancer une opération pareille pour rester dans les profondeurs du classement serait donc une erreur tactique.

S'il y a vraiment urgence, il serait plus pertinent de réfléchir à une stratégie qui s'appuie sur les vraies forces du système français plutôt que d'essayer de corriger - ou de masquer - ses faiblesses.

Une singularité française en phase avec les enjeux du monde actuel.

Voici ce qui est le plus facile à montrer : les élèves de l'X sont parmi les meilleurs du monde. Depuis qu'ils circulent, c'est ce que disent les universités étrangères qui les accueillent.

Oui, dira-t-on, mais quand on voit l'état de notre économie, il est clair que nos élites sont mal formées. C'est méconnaître les succès des X à l'étranger. Ils colonisent par exemple en ce moment la Silicon Valley. Le polytechnicien se défend très bien à l'export. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, ce qui importe c'est la créativité et la capacité à intégrer des dimensions très hétérogènes : techniques, économiques,

juridiques, managériales, humaines. Les X sont passés par des épreuves telles qu'ils n'ont en général pas peur d'aborder des matières nouvelles et complexes.

De plus, on va vers un management collaboratif. Ce n'est pas en délivrant des cours formalisés à des bataillons anonymes qu'on cultive cet art, mais par l'éducation en petits groupes, dans laquelle les élèves sont connus par leurs noms au lieu de n'être que des numéros interclassés. Les écoles d'ingénieurs ont évolué dans cette direction, les plus petites comme l'École des mines ayant été les premières à le faire. Le rapport salue d'ailleurs les PSC de l'X. Il n'y a pas d'effet d'échelle dans ce type d'enseignement, et la petite taille n'est pas un obstacle si l'on fait dans la qualité (voir l'ESPCI). La grande taille devient même un piège quand elle pousse à l'anonymat, les exemples ne manquent pas.

Si nos élèves sont si talentueux, cela tient beaucoup à une singularité, presque un accident de l'histoire : le système des prépas. Chaque prépa réunit un petit nombre d'élèves qui ont entre eux et avec leurs professeurs des échanges faits à la fois de solidarité et de stimulations réciproques. Ces professeurs ne sont pas bien payés au regard des standards internationaux, ce sont des saints laïques (voir le dossier de *la Jaune et la Rouge* de mars 2015 sur les prépas). C'est d'ailleurs un tour de force que d'attirer des enseignants d'un tel niveau et d'un tel dévouement quand les établissements étrangers sont obligés de se lancer dans une course aux salaires pour attirer les professeurs qui leur conviennent.

Le facteur clé de stimulation de ces élèves tient à la hiérarchie des écoles : ils travaillent pour avoir la mieux cotée possible. Un peu comme les sportifs qui cherchent à avoir le meilleur classement. Et le plus extraordinaire, c'est que même s'ils n'accèdent pas à l'école de leurs rêves, ils pourront quand même faire une belle carrière. Une stimulation puissante et sans risque majeur, ça aussi c'est rare !

Comment l'École polytechnique de Paris détraquerait cette subtile mécanique

Si les écoles étaient regroupées dans l'École polytechnique de Paris, le nom d'École polytechnique écraserait les autres noms (mines, ponts, etc.), même s'il y avait une différenciation entre les "filiales". Tous les reçus auraient donc "l'X". Toutes les mères de France rêvant de l'X pour leurs enfants, cela en ferait certes beaucoup plus de comblées, mais la compétition deviendrait moins difficile. Les meilleurs élèves ne forceraient pas trop leur talent, ils stimuleraient donc moins les autres. Les enjeux de compétition devenant moindres, il y aurait moins de travail, la solidarité ne serait plus aussi nécessaire, et les professeurs moins poussés à se surpasser. La pression diminuant, le niveau baisserait car la qualité des élèves ne se résume pas à des dons, mais tient aussi à du travail, beaucoup de travail en prépa.

L'École polytechnique de Paris recruterait alors des élèves de plus en plus ordinaires, en tout cas moins bien préparés. Non seulement elle n'aurait toujours pas un classement fameux, mais la baisse du niveau paraîtrait de plus en plus clairement. Par ailleurs, la compétition entre écoles d'ingénieurs les pousse à innover, mais cette stimulation n'aurait plus guère lieu si elles étaient réunies dans un quasi-monopole de la formation des ingénieurs à la française. On pourrait perdre sur tous les tableaux. De ce point de vue, le projet ParisTech, biffé d'un trait de plume par le rapport, était plus astucieux puisqu'il ne gommait pas les identités des écoles en France, tout en permettant de construire progressivement une image à l'extérieur. Il pourrait avoir de l'avenir, avec toutefois plus d'audace et d'imagination dans sa communication.

Bien sûr, ce système est difficile à expliquer, et impossible à transposer. On ne pourrait même pas le créer chez nous aujourd'hui. Il est là comme une sorte de miracle, ne faut-il pas en tirer parti ? Bien sûr, les écoles doivent évoluer : l'apport d'étrangers, le recrutement par des filières universitaires peuvent être de vrais enrichissements, si les élèves ont un niveau équivalent à ceux des prépas. L'ouverture à l'étranger passe aussi par les masters, les thèses, le recrutement de professeurs et de chercheurs, les partenariats, et c'est ce que font l'X et les autres grandes écoles. Le rapport comprend des propositions sur ces points, mais il aurait pu aller plus loin, avec plus d'ambition, et sans s'obséder à ce point sur les classements, de Shanghai ou autres, auxquels peu d'étrangers donnent d'ailleurs autant d'importance que les Français.

Une stratégie offensive demande certes plus d'imagination, et même de courage, qu'une stratégie défensive dans laquelle on cherche à gommer ses singularités avec le risque de tout détraquer. Mais notre système ne mérite-t-il pas une grande ambition ?