

L'Institut de l'Engagement : inventer une nouvelle méritocratie républicaine

par

■ **Claire de Mazancourt** ■

Directrice générale de l'Institut de l'Engagement

En bref

Comment sortir des fatalités sociologiques, culturelles ou géographiques qui vous mettent automatiquement hors-jeu quand vous êtes jeune et que les grandes écoles ou les recruteurs des entreprises vous ignorent, quel que soit votre potentiel? À cette question que se posent des milliers de jeunes des cités ou des campagnes, décrocheurs scolaires ou titulaires de diplômes sans débouchés, etc., le Service Civique apporte une première réponse en leur redonnant confiance dans leur capacité à être utiles aux autres et à réussir dans des actions valorisantes. Ensuite, grâce à son réseau de professionnels et d'institutions partenaires, l'Institut de l'Engagement apporte à ceux qui sont porteurs d'un projet pour leur avenir l'aide qui leur a manqué pour faire valoir leurs compétences et leur parcours atypique. Ayant bénéficié de cet accompagnement personnalisé, ces jeunes seront désormais en mesure de se faire reconnaître à leur juste valeur et de rejoindre les trajectoires dont ils rêvaient.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

Séance organisée avec le soutien du Collège des Bernardins et de l'Institut CDC pour la Recherche, et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Je suis polytechnicienne, ingénieure du corps des Ponts, et j'ai effectué la première partie de mon parcours professionnel au sein du ministère de l'Équipement, désormais ministère de la Transition écologique et solidaire. J'ai débuté à la direction de la Construction, je suis ensuite passée à celle des Routes, puis au secrétariat général du ministère où je me suis occupée de la tutelle des écoles et de la gestion des cadres dirigeants. Par la suite, j'ai intégré Météo France en tant que directrice de la Stratégie et de la Planification. Après quelques années passées dans cette institution, je me suis interrogée sur ce que j'avais profondément envie de faire. Je crois beaucoup aux vertus du mélange des cultures et des regards, et je souhaitais trouver un univers moins peuplé d'ingénieurs, dans lequel mon parcours serait une vraie valeur ajoutée.

École ou institut ?

C'est alors que j'ai rencontré Martin Hirsch, que je ne connaissais pas, qui avait créé le Service Civique et était chargé de son développement. L'idée me séduisait, ayant moi-même effectué un service militaire lors de mon passage à l'École polytechnique, durant lequel j'avais côtoyé des jeunes en difficulté que je n'avais jamais croisés auparavant ni revus depuis. Lorsque le service militaire a été supprimé, je me suis dit que ce moment de rencontre entre des jeunes qui ne se fréquentaient nulle part ailleurs allait manquer. La création d'un Service Civique, recréant cette mixité sociale, me plaisait donc énormément et consacrer son temps à autre chose que son parcours personnel me paraissait également important. Me renseignant sur Martin Hirsch, j'ai découvert qu'il était le fils de Bernard Hirsch, directeur de l'École des ponts et chaussées lorsque j'y étais élève. Je me suis alors dit que c'était là un signe du destin !

J'ai donc sollicité un rendez-vous avec lui afin d'obtenir quelques conseils de sa part. Quand il m'a reçue, il a commencé par me dire que le Service Civique n'aurait sans doute pas grand-chose à me proposer. En revanche, si j'étais intéressée par la création d'une grande école, il avait peut-être quelque chose pour moi. Il m'a alors expliqué que l'objectif du Service Civique était de toucher 100 000 jeunes par an et que, parmi eux, certains révélaient un potentiel, mais n'avaient pas de diplôme permettant de leur ouvrir des portes. La grande école qu'il projetait de créer aurait pour mission de corriger cet état de fait. Enthousiasmée, je suis donc repartie de ce rendez-vous avec un cahier des charges qui tenait sur... un coin de nappe en papier, mais qui était celui d'une grande école diplômante.

Or, mettre en œuvre un projet aussi lourd coûte très cher. De plus, nous ne voulions pas faire une école qui enferme, mais une école qui ouvre et qui délivre des diplômes avec des équivalences, ce qui contraindrait à de très longues tractations avec l'Administration et avec les universités, peu favorables à l'idée de voir s'installer une nouvelle institution dans leur paysage. Assez vite, nous avons donc renoncé à faire une école classique pour réfléchir à autre chose.

Notre constat de départ était que nous étions confrontés à des dizaines de milliers de jeunes dont certains avec un très bon potentiel, avéré lors de leur Service Civique, mais qu'ils n'avaient pourtant pas fait valoir dans leur CV pour de multiples raisons : résidence en ZEP, absence de réseau ou de moyens, situation familiale, mauvaise orientation, handicap, etc. L'avenir qui leur était promis était donc en total décalage avec ce potentiel. À partir de ce constat, j'ai rencontré de grandes écoles, des DRH d'entreprises et des associations s'occupant de jeunes en Service Civique, afin de cerner le problème au plus près. Certains DRH nous ont dit qu'ils cherchaient en vain à diversifier leur recrutement, tout en sous-entendant qu'ils évitaient de prendre trop de risques. D'autres nous ont dit qu'ils ne recrutaient que des polytechniciens, des centraliens ou des supaéros, voire nous ont aimablement rétorqué que si nous voulions créer un diplôme pour ceux qui étaient incapables d'en obtenir un, ils ne souscriraient pas à l'idée. De leur côté, des écoles nous disaient également vouloir diversifier leurs effectifs, mais ne pas savoir comment faire, leurs tentatives d'ouverture grâce à des admissions sur titres et non pas sur concours n'aboutissant, in fine, qu'au recrutement des mêmes catégories socioprofessionnelles.

Néanmoins, notre principal problème était que nous rencontrions tous types de jeunes dans les situations que j'évoquais. Si nous avions évidemment des "décrocheurs" scolaires, nous étions aussi face à des personnes dont les diplômes n'ouvraient aucune porte, qui s'étaient trompées d'orientation ou qui avaient abandonné leurs études en chemin. La diversité de ces jeunes était donc infinie et, sans doute, assez représentative de celle de la jeunesse française. En aval, nous trouvions la même variété dans leurs projets : « *Je veux être travailleur social; entrer à Sciences Po; créer une association; entrer chez ENGIE; etc.* » L'idée de rassembler dans une même école des jeunes avec une telle diversité de parcours et de projets était donc intenable. C'est pourquoi nous avons créé l'Institut de l'Engagement. Ce n'est pas une grande école. C'est bien mieux!

Des partenariats surpuissants

Le premier objectif de cet institut est de repérer les jeunes qui, à l'issue de leur Service Civique, ont à la fois un potentiel et un projet, quels qu'ils soient : reprendre des études, trouver un travail, créer une activité, etc. Ce projet doit cependant être un projet d'avenir, condition absolue pour que nous le retenions, quand bien même il aurait besoin d'être affiné. Donc, faire un tour du monde, quoiqu'étant une expérience indéniablement formatrice, n'entre pas dans nos critères. Nous retiendrons plutôt un jeune dont nous savons qu'il a un vrai potentiel et les capacités pour mener à bien son projet, mais qui se heurte à une barrière qu'il aura peu de chances de franchir sans notre aide, en particulier parce que son CV n'est pas conforme. Nous nous disons également qu'avec nous, il y arrivera, et qu'ensuite, tout au long de son parcours et où qu'il soit, il continuera à porter les valeurs d'engagement et de citoyenneté qui nous sont chères.

Au début du processus, nous confions ces jeunes à des chargés d'accompagnement, qui sont des professionnels salariés de l'Institut de l'Engagement. Ce point nous différencie d'autres associations dans lesquelles ce sont des bénévoles qui tiennent ce rôle. Ces personnes vont accompagner nos lauréats à distance. En effet, comme nous n'effectuons pas plus de sélection sur leur origine géographique que sur leur projet, ces derniers viennent de toute la France. Nous complétons cet accompagnement professionnel à distance par un parrainage bénévole plus classique. Le parrain idéal demeure à proximité du lieu de résidence du lauréat et est un bon connaisseur du secteur au sein duquel ce dernier souhaite réaliser son parcours, profil qui n'est pas toujours aisé à trouver.

Nous avons également noué des partenariats, que je qualifie de *surpuissants*, grâce auxquels nous pouvons dire que l'admission chez nous, à l'issue d'une procédure non académique, vaut admissibilité dans les écoles partenaires. En d'autres termes, l'écrit des concours, phase hyperformatée et potentiellement très discriminante pour la plupart de nos jeunes qui n'y ont jamais été préparés, est remplacé par notre procédure d'admission. Ensuite, lorsqu'ils arrivent à l'oral, en face à face, cela se passe généralement bien. Une fois entrés dans l'école, ils en suivent les programmes classiques. Aujourd'hui, plus de 90 % de nos lauréats valident leur première année. Nos premiers partenaires sont représentatifs de la diversité des projets portés par nos lauréats : Sciences Po Lille, emlyon business school, université de Cergy-Pontoise, INSA Toulouse, IRTS Île-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne... Pour toutes ces écoles, avoir une équivalence d'admissibilité lève un obstacle quasi infranchissable pour nos candidats.

Pour autant, nous ne faisons pas de dérogation quant au niveau de diplôme : je n'envoie pas en master un jeune qui n'a pas de licence, d'une part, parce que c'est très compliqué administrativement et, d'autre part, parce que ce serait lui faire courir un gros risque d'échec. En revanche, quelqu'un qui n'aurait pas la licence de la "bonne" discipline ou celle de la "bonne" université, ou qui aurait vécu, depuis son obtention, une expérience autre pendant quelques années, a toutes les chances de m'intéresser.

À ce jour, nous avons 150 établissements partenaires. Cet éventail regroupe quasiment tous les campus de Sciences Po, de grandes écoles de management et de plus petites écoles de commerce, des écoles d'art, des IRTS (instituts régionaux de travail social), des écoles d'ingénieurs, des universités dans le cas de certaines filières sélectives, etc. Il reflète donc la diversité de nos lauréats. Au début, nous avons noué ces partenariats avec des établissements dont nous savions que le directeur avait une fibre sociale et qu'il serait disposé à nous accompagner. Une vingtaine d'écoles ont ainsi ouvert la voie à toutes celles qui nous ont rejoints par la suite.