



FAIRE DES POLYTECHNICIENS LES OFFICIERS DE LA GUERRE ÉCONOMIQUE

Une interview de
BERNARD ESAMBERT (54),
propos recueillis par
Hubert JACQUET (64)

Président du conseil d'administration de l'École de 1985 à 1993, Bernard Esambert a bâti un ambitieux programme de réformes visant à faire des X les officiers de la guerre économique. Il revient sur cette période qui a profondément marqué l'avenir de l'École.

JR : Quelles circonstances t'ont amené à la tête de l'École polytechnique ?

Je n'étais pas particulièrement proche des cercles du pouvoir socialiste puisque j'avais servi Georges Pompidou à la fois à Matignon et à l'Élysée. Néanmoins, le ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus, m'a confié une mission délicate au moment de la nationalisation de ce qui s'appelait alors Honeywell-Bull : convaincre Honeywell de poursuivre le partenariat franco-américain. J'ai rempli cette mission, pardon de le dire, avec succès et ai gardé quelques contacts avec les proches du président Mitterrand. Et en 1985 Jacques Attali (63) m'a convoqué pour me dire que Paul Quilès (61), alors ministre de la Défense, allait me proposer la présidence de l'X. J'ai donc vu le ministre qui m'a dit : « Je sais ce que vous avez fait et j'ai pensé à vous pour réformer l'École polytechnique », ce que j'ai accepté.

JR : Quelles ont été tes motivations pour accepter ce poste ?

Pour moi, l'École souffrait alors d'un certain nombre d'anachronismes qui la rendaient fragile. Son modèle de cursus était à l'écart du modèle dominant d'enseignement supérieur d'origine anglo-américaine (licences, masters et doctorats). Les élèves passaient 2 ou 3 ans en prépa, faisaient deux années d'étude à l'X mais leur diplôme n'était pas un master. Et les doctorats ne pouvaient pas se faire à l'École. Je pensais donc qu'il fallait donner une ambition nouvelle à l'École, sans pour autant entrer dans le moule universitaire car il fallait garder certaines de nos spécificités, telles que la sélection et la pluridisciplinarité qui avait permis le lancement de tous les grands programmes de l'époque Gaullio-Pompidolienne grâce à la République des ingénieurs qui s'était mise en place à l'époque : nucléaire civil, spatial (Ariane), aéronautique (Airbus et CFM56), TGV... Il fallait augmenter le nombre des élèves pour faire face aux besoins d'une industrialisation spectaculaire à partir des années 60-70.

JR : Dès ta prise de fonction à l'automne 1985, tu rédiges un mémorandum pour détailler toutes les réformes que tu avais l'intention de mettre en œuvre. Comment as-tu préparé ce document ?

J'ai eu le temps de procéder à un vaste tour d'horizon en rencontrant des gens de l'École – encadrement, enseignants, chercheurs et élèves –, de la tutelle – DGA et ministère de la Défense –, des grands patrons... Au cours de ces entretiens, les enseignants se sont montrés extraordinaires : c'était la première fois qu'ils étaient consultés. Les échanges ont été animés et passionnants. Je me souviens de mes discussions avec Laurent Schwartz, Louis Leprince-Ringuet (1920N), Jean-Louis Basdevant, Michel Métivier et bien d'autres. J'ai aussi rencontré

“Il fallait donner une ambition nouvelle à l'École, sans pour autant entrer dans le moule universitaire”

des biologistes car je pensais que la biologie serait la *big science* des décennies futures. Et aussi qu'en faisant de la biologie une discipline majeure du programme d'enseignement, on apporterait à la biologie la rigueur scientifique propre aux X, et à ces derniers, l'habitude de côtoyer l'inconnu et l'intuitif.

Ce mémorandum a été diffusé à des centaines de personnes au sein de l'École comme à l'extérieur et a suscité très peu de critiques et même, pardon de le dire, beaucoup d'enthousiasme.

JR : Quelles étaient les urgences en 1985 ?

Il y avait à mes yeux deux urgences. La première était de revoir l'enseignement de base. Il fallait permettre des parcours diversifiés, avec bien sûr un tronc commun. C'est ce qui a conduit à la mise en place des majeures et des mineures. Faire entrer la biologie dans le tronc commun ne fut pas facile car, pour ne pas surcharger le programme, cela impliquait de réduire des heures de cours consacrées aux autres grandes disciplines scientifiques comme les mathématiques, la physique, la chimie... Mais les professeurs de ces disciplines ne réduisirent que peu les temps de cours, ce qui fait qu'un beau jour, j'ai eu la visite d'une délégation d'élèves en GU, menée par le major de la promotion, venue me dire : « Nous aimons bien la biologie, mais notre programme est trop chargé et nous sommes débordés. Nous ne suivons plus. » J'ai eu alors la chance de pouvoir m'appuyer sur Robert Daustray (49) pour trouver un compromis acceptable tant pour les enseignants que pour les élèves.

L'autre urgence était de donner une vraie dimension internationale à l'École, car j'avais compris que la vie économique se jouait sur la scène mondiale. Conscient

REPÈRES

Ingénieur au corps des Mines, Bernard Esambert a d'abord fait carrière dans l'administration, en particulier comme conseiller industriel et scientifique du président Georges Pompidou. En 1971, il invente le concept de « guerre économique » qu'il déclinera dans deux ouvrages. En 1974, il entre au Crédit Lyonnais, puis est nommé PDG de la Compagnie financière Edmond de Rothschild de 1977 à 1993. C'est au cours de cette dernière période qu'il préside le conseil d'administration de l'X. Par la suite, il se verra confier de nombreuses et hautes responsabilités (la présidence de l'Institut Pasteur, de la première commission du développement durable...). Il est aujourd'hui président de l'Institut Georges Pompidou et anime plusieurs fondations médicales et charitables.

que nous étions entrés dans une « guerre économique » à l'échelle mondiale – le commerce international croissait de 12 % contre 4 à 5 % pour la richesse mondiale et, par conséquent, la mondialisation était en route –, j'avais écrit sur ce thème deux ouvrages : *Le troisième conflit mondial* (Plon, 1977), *La Guerre économique mondiale* (Olivier Orban, 1991), et je considérais que la mission de l'École était désormais de former les officiers de la guerre économique.

Je voulais donc que les élèves maîtrisent trois langues : le français, l'anglais et une troisième langue, de préférence asiatique. Et qu'ils fassent une partie des stages hors des frontières et puissent prolonger leurs études dans des universités étrangères. Il était également important d'inviter des professeurs étrangers pour donner des cours en anglais, et surtout d'ouvrir de nouvelles voies de recrutement pour accueillir un nombre significatif d'élèves étrangers.

JR : Et quels ont été les autres grands chantiers que tu as ouverts ?

Il y a eu une série d'actions visant à mieux intégrer la recherche et l'enseignement. J'ai voulu développer fortement les échanges entre élèves et chercheurs. J'ai également souhaité associer les chercheurs à l'enseignement en multipliant les postes d'enseignants-chercheurs. J'ai promu l'interdisciplinarité au sein des laboratoires et encouragé un certain nombre d'élèves à faire de la recherche à la fin de leurs études.

Il y a eu aussi la création d'une école doctorale délivrant des diplômes (master, DEA, doctorat) dans les principales disciplines de l'École, y compris la biologie, et dans l'interdisciplinarité. Un autre projet était déjà dans les cartons en 1985. Il était porté par l'École et l'AX et a pu aboutir en 1990 : la création d'un collège de post-formation répondant aux importants besoins dans ce domaine, le Collège de polytechnique.

Un autre chantier important a été la création de la Fondation de l'École polytechnique (FX). Je savais que d'autres grandes écoles avaient créé leurs fondations. Comme j'avais besoin de financements pour les nombreux projets que l'École souhaitait lancer et comme je voulais développer les stages en entreprise des élèves et leur permettre une meilleure connaissance du monde des entreprises, l'idée de créer une fondation s'est imposée comme inéluctable. En six mois la FX recevait la bénédiction du Conseil d'État et voyait le jour avec comme président Raymond Lévy (46), alors patron de Renault.

JR : Le gouvernement vient de demander à Éric Labaye un rapport sur la diversité sociale à l'École. Cette préoccupation était-elle déjà présente il y a trente ans ?

Oui, bien sûr, car le boursier de la République que j'avais été ne pouvait se désintéresser de l'origine des élèves et de l'homothétie à créer avec la structure sociale du

**“En six mois
la FX voyait
le jour avec
comme
président
Raymond
Lévy (46),
alors patron
de Renault”**



© École polytechnique - J. Barande

pays. Une première action fut de tenter d'élargir le vivier du concours d'entrée vers le monde universitaire (du côté des DUT notamment). Je quittai malheureusement l'École avant d'avoir pu aller plus loin...

Côté féminisation, les polytechniciennes étaient notoirement en nombre insuffisant malgré un taux de réussite au concours équivalant à celui des garçons. Pour les faire entrer en rangs un peu plus serrés dans le vivier du concours, les professeurs de taupes et quelques autres furent envoyés dans les classes terminales expliquer qu'elles avaient leur place, toute leur place, dans une école militaire comme l'X...

JR : À l'époque, le président du conseil d'administration de l'X exerçait ses fonctions à titre gracieux. Combien de temps consacrais-tu à ce rôle ?

Environ un tiers de mon temps. Ce n'était pas toujours à l'École car beaucoup des interlocuteurs que j'étais amené à rencontrer n'étaient pas à Palaiseau. À l'École, je tenais à voir régulièrement l'encadrement, le corps enseignant, les chercheurs et aussi les élèves. D'ailleurs, je donnais chaque année un cours sur la guerre économique à la promotion entrante. Edmond de Rothschild, mon employeur, commençait à trouver que je consacrais trop de temps à cette mission et m'en faisait discrètement le reproche.



JR : *Quelques souvenirs marquants ?*

Quand j'arrive à Palaiseau, en parcourant les bâtiments, je fais deux constats. Premier constat : il n'y avait, depuis l'École, vaste cathédrale de béton, à l'écart des standards des universités anglo-saxonnes, qu'un couloir d'accès aux laboratoires, couloir dont la porte était le plus souvent fermée à clé. Ce n'était évidemment pas l'idéal pour faire découvrir la recherche aux élèves. Second constat : la conception des immeubles où logent les élèves faisait que, quand ils ouvraient la porte de leur chambre, ils ne voyaient que des couloirs aveugles, ce qui ne facilitait pas les contacts. J'ai donc convoqué l'architecte et l'ai prié de trouver les moyens de remédier à cette situation. Il a très volontiers accepté de piloter les adaptations nécessaires et n'a pas voulu toucher d'honoraires pour ce travail.

Autre souvenir : au moment où je suis arrivé à la tête du Conseil d'administration, Laurent Schwartz et Philippe Kourilski voulaient quitter cette instance et je les avais convaincus de rester. Malheureusement, en mars 1986, André Giraud (44) est nommé ministre de la Défense et me convoque très vite pour me dire qu'il me maintient à la présidence de l'École et qu'il a pour règle de révoquer tous les administrateurs des entités dont il a la charge lorsqu'il prend ses fonctions. Il m'a fallu user de beaucoup de diplomatie pour

annoncer la décision à ces deux professeurs éminents et ils ne m'en ont pas gardé rancune.

Enfin, je garde un souvenir ému de la qualité des relations qui se sont nouées avec les deux directeurs généraux que j'ai pratiqués : le général Dominique Chavanat, qui était le premier saint-cyrien à ce poste, puis, à partir de 1988, le général Paul Parraud (58) avec qui j'ai piloté l'élaboration du schéma directeur dont le but était d'ancrer dans la durée les réformes réalisées et en cours et de préparer l'allongement de la durée des études (de 2 ans à 3 ans).

JR : *Un quart de siècle après, quel regard portes-tu sur l'École et ses évolutions ?*

Un regard très positif ! L'École sait évoluer à un rythme qui est en phase avec celui de notre époque. Elle situe son action dans l'Europe et dans le monde et c'est indispensable. À cet égard, j'ai été tout particulièrement heureux d'apprendre que les élèves étrangers de la promotion 2019, dont de nombreux chinois, représentent le tiers de l'effectif des élèves français : c'est un rêve qui m'animait depuis longtemps et c'est, après avoir amorcé la pompe en allant chercher de brillants sujets en Europe, aux États-Unis et en Asie, l'objectif que j'avais fixé à l'École en quittant mes fonctions en 1993. X