

Claire Marchal

LE CLUBE

Révélation sur les dérives
de l'enseignement
supérieur privé

Flammarion

ENQUÊTE

Le Cube

Révélation sur les dérives
de l'enseignement supérieur privé

Claire Marchal

Le Cube

Révélation sur les dérives
de l'enseignement supérieur privé

Flammarion

ISBN : 978-2-0804-2798-4
© Éditions Flammarion, Paris, 2025

PROLOGUE

Parfois, il suffit d'un banal tableau Excel pour commencer une enquête qui vous emmènera vers des contrées lointaines.

Celui-ci arrive sur ma messagerie WhatsApp un matin, début 2023. Une source anonyme vient de me l'envoyer. Curieuse, je le transfère sur mon ordinateur et tente de l'ouvrir. Il est si lourd qu'il faut vingt minutes pour qu'il apparaisse à l'écran. Je mesure d'emblée l'ampleur des révélations qu'il contient. Ce document ultraconfidentiel est une mine d'or. Il est composé de milliers de lignes, sur lesquelles sont inscrits les commentaires de près de cinquante mille étudiants, portant sur leurs écoles d'enseignement supérieur.

Quelques exemples :

École Penninghen : « L'ambiance générale est très mauvaise, l'administration n'est pas du tout accueillante » ; « On est très serrés en classe, c'est compliqué de prendre du recul sur son dessin » ; « Je pense que le prix est beaucoup trop élevé pour la qualité de la formation. On nous

Le Cube

prive de dessin et de culture artistique en troisième année, sans que l'on comprenne pourquoi. [...] Une véritable déception. »

Atelier de Sèvres : « J'ai l'impression d'avoir affaire à une usine à étudiants. [...] Les matières les plus importantes s'arrêtent en mars alors que l'année se termine en mai. [...] beaucoup trop d'effectifs. La plus grosse déception » ; « le prix de la formation est trop élevé par rapport à la quantité de cours. [...] Les locaux n'étaient pas prêts au moment de la rentrée et sont inadaptés : il manque des salles. »

Paris School of Business : « L'école m'a mené à la dépression. Aucun professionnalisme et beaucoup d'erreurs de l'administration sur l'organisation des cours ces dernières années. »

Je parcours la liste des écoles concernées. Elle est longue. Et prestigieuse. Strate, Digital Campus, ESG, l'Institut culinaire de France, Hetic, IESA, Bellecour, Cours Florent, Penninghen... Dans ce tableau, elles sont nombreuses à être vivement critiquées, soit pour leur enseignement de mauvaise qualité, soit pour leurs professeurs mal formés, soit pour leurs locaux insalubres, ou encore pour leurs diplômes inadaptés ou leurs tarifs bien trop élevés... Des milliers de commentaires, pour des dizaines d'écoles implantées partout en France. Mais toutes ont un point commun : ce sont des établissements d'enseignement supérieur privés.

Toutes ces écoles appartiennent aussi à une seule entité, nommée Galileo Global Education (GGE). Quel est ce groupe ? Qui le dirige ? Pourquoi détient-il autant d'établissements ? Et comment expliquer de telles critiques, de telles colères, de telles déceptions de la part des étudiants ? Sans compter leurs parents, qui ont dû parfois s'endetter jusqu'au cou pour payer d'onéreuses études, attirés par

Prologue

l'avenir radieux que ces établissements leur ont fait miroiter pour leur progéniture...

Il est bon de le rappeler, il n'y a rien d'illogique à ce qu'un établissement d'enseignement supérieur du secteur privé veuille engranger des bénéfiques – c'est même l'une de ses raisons d'être. Rien de surprenant, non plus, dans la croissance d'un groupe en plein essor, dans un secteur en totale mutation.

Mais plus je fouille dans ce fatras de vies couchées sur le tableau Excel, plus je prends la mesure du contraste entre la détresse de nombreux étudiants, palpable, et la toute-puissance exponentielle de Galileo.

Alors je me renseigne sur Galileo Global Education. Je découvre ses connexions politiques, nombreuses et jusqu'au sommet de l'État, ses écoles ouvertes à un rythme effréné, dans le monde entier et bien entendu en France. Je prends conscience de l'opacité d'une holding à la structure juridique très complexe et aux comptes inaccessibles... malgré les aides de l'État. Et puis, il y a ce chiffre, une estimation publiée le 16 février 2022 par *Les Échos* : plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2021 !

Il y a là un système. Et, peut-être, les ingrédients d'un potentiel scandale.

Pour tenter de le comprendre, je vais me plonger, pendant vingt mois, dans les coulisses de ces établissements d'enseignement privé. Je vais tenter d'en découvrir la face cachée. Je mènerai plus de cent cinquante entretiens, me déplaçant à Paris, Montpellier, Lyon, Metz, Perpignan et même Dakar. Je vais rencontrer des étudiants, des professeurs, des responsables pédagogiques, des chargés d'admissions, des commerciaux, des membres de la direction. Certains accepteront de

Le Cube

témoigner à visage découvert, d'autres préféreront se confier sous couvert d'anonymat. J'échangerai aussi avec des chercheurs, des syndicalistes, des membres d'ONG, des parlementaires...

Au fil des mois, je vais récolter, avec l'aide de sources au rôle capital, plus de 900 documents confidentiels : audits internes, tableaux d'objectifs, contrats en tous genres, enregistrements audio et vidéo... Le tout témoignant de l'obsession des managers Galileo à augmenter sans cesse les effectifs de leurs écoles, réduire leurs coûts, optimiser leurs rendements. Je comprendrai que la multinationale se repose sur un outil informatique infaillible, conçu pour gérer les statistiques nécessaires à la satisfaction de sa soif de rentabilité. Une matrice impitoyable : le Cube.

Je vais aussi recevoir la parole des victimes de ce système sophistiqué : les étudiants endettés, trahis par de belles promesses non tenues, au parcours professionnel brisé, qui ont tout perdu ; les professeurs désabusés, qui ne se reconnaissent plus dans l'entreprise qui les a recrutés ; les directeurs, qui ont façonné « le monstre », pour finir avalés, mastiqués par l'ogre puis recrachés plus que cabossés. Et, bien sûr, les parents, vaches à lait du système. On me racontera les burn out, les dépressions, les harcèlements, les licenciements. Les tentatives de suicide...

Tout cela explique que de nombreuses sources, qu'elles soient mues par la honte ou l'espoir d'un avenir meilleur, n'aient pas souhaité dévoiler leur identité. J'ai essayé, dans la mesure de mes moyens, de recouper chacun des témoignages, de les confronter aux chiffres, aux documents.

J'ai bien entendu essayé de recueillir le point de vue de Marc-François Mignot Mahon, le président de la holding,

Prologue

l'homme clé, mais aussi ceux de Martin Hirsch, vice-président de la multinationale jusqu'en juillet 2024, et de Muriel Pénicaud, l'ex-ministre du Travail, membre du conseil d'administration de Galileo. Aucun n'a souhaité répondre à mes questions. J'ai également sollicité les directions des écoles du groupe. Seul Olivier Aptel, en poste à la Paris School of Business depuis septembre 2024, a accepté de me répondre. « Depuis mon arrivée récente à la tête de Paris School of Business en tant que Dean et directeur général, j'ai pleinement conscience des attentes de nos étudiants et des défis liés à leur satisfaction, me dit-il. Je suis également sensible aux retours exprimés, notamment en ce qui concerne les conditions d'enseignement et l'organisation administrative. [...] Il est donc de la responsabilité des établissements de prendre en compte cette évolution. » Il assure avoir déjà pris des dispositions pour améliorer l'expérience des élèves dans son établissement ou redéfinir l'organisation de l'administration. Il semble que la Paris School of Business ait entendu les critiques de ses étudiants. Qu'en est-il des autres écoles ? Celles-ci, contactées par mes soins, se sont murées dans le silence. En interne, entretemps, la pression est montée d'un cran.

In fine, je vais saisir qu'il s'agit de l'histoire tragique d'une entreprise privée qui part à la dérive, de manière systémique. Car l'enseignement supérieur privé lucratif est nourri de la main de l'État, via les aides à l'apprentissage, au CPF (compte personnel de formation), à la reconversion professionnelle, avec des millions d'euros d'argent public destinés à diriger les Français vers l'emploi, captés par des multinationales et leurs dirigeants ou actionnaires aux visées financières. Cette machine ne fonctionne pas en

Le Cube

mode binaire, avec d'un côté les pouvoirs publics et de l'autre les grands groupes ; ils avancent main dans la main, travaillent ensemble, des cabinets ministériels aux conseils d'administration, de la haute fonction publique aux directions des groupes.

Galileo Global Education est un acteur parmi d'autres à connaître cette croissance exponentielle. Si ces entreprises sont de plus en plus nombreuses, c'est qu'il y a là un système, dont le groupe est l'une des principales galaxies, et l'une de celles qui se transforment au fil du temps en nébuleuses obscures. En astres noirs, qui absorbent les rêves et les ambitions de milliers d'étudiants. Et les transforment en poussières.

Partie 1

L'ARGENT DES AUTRES

Chapitre 1

LE DISCOURS DU ROI

La voix de Marc-François Mignot Mahon résonne dans mon appartement. N'ayant jamais obtenu de retour de sa part à mes demandes d'interviews, je dois me contenter des propos qu'il tient devant ses salariés, dont certains, enregistrés, m'ont été transmis par mes sources.

Cet homme est largement inconnu des Français. À 58 ans, il est pourtant multimillionnaire et préside le groupe d'enseignement supérieur privé Galileo Global Education, dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard d'euros. Il est surtout – et ceux qui l'ont côtoyé n'auront de cesse de me l'expliquer tout au long de mon enquête – un étonnant personnage.

Tout a commencé avec lui. Si Galileo était une secte, il en serait le gourou. Marc-François Mignot Mahon ne porte pas l'uniforme classique du grand patron. Il arbore toujours une chemise noire, au col mao. Son style, c'est celui de l'entrepreneur-gourou, dans la lignée de Bill Gates ou de Steve Jobs. Après tout, les trois dirigeants ont de nombreux points communs. Novateurs dans les métiers de la tech, suffisamment

L'argent des autres

précurseurs pour faire de leur bonne idée un business international, devenus leaders mondiaux de leur secteur. Tous, enfin, ont su dès le départ maîtriser leur « storytelling » : l'art de raconter de belles histoires.

Marc-François Mignot Mahon aime conter la sienne. Un entrepreneur visionnaire, qui monte sa petite entreprise d'éducation privée dans une cave, au fond d'une impasse de la rue Saint-Ambroise, à Paris. Une équipe restreinte – dix personnes –, collée serrée dans ces minuscules bureaux, qui grossit année après année, dépassant finalement les 3500 salariés. Vingt-cinq ans plus tard, adieu la cave, la start-up est devenue mastodonte, sur quatre continents, portée par une seule ambition : accompagner plus de deux cent mille « apprenants » vers le diplôme... Avant, qui sait, d'atteindre un jour le million.

Ce joli récit est aussi celui de la vie d'un quinquagénaire, né en 1967 dans les Hauts-de-Seine, au sein d'une famille bourgeoise. Un enfant prodige, qui s'ennuie à l'école chez les jésuites, saute finalement des classes et passe, raconte-t-il, son baccalauréat à 15 ans. S'ensuivent des études de droit à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, puis un début de carrière dans la musique. Marc-François Mignot Mahon organise des concerts, parcourt le monde, gère une maison de disques. Puis il bifurque, au milieu des années 1990, en direction de son nouvel amour, les technologies numériques. Il se lance dans la création de sociétés d'édition et de production de CD-ROM éducatifs et culturels, et devient, en 1996, secrétaire général de l'Association française des entreprises de l'Internet et du multimédia (AFEM). « C'est à ce moment-là que j'ai réalisé qu'il y avait un problème de formation », dit-il en 2013 au magazine

Le discours du roi

L'Étudiant. Naît alors une ambition : lever des fonds pour monter des projets éducatifs en ligne. L'année suivante, l'entrepreneur crée le Cifap, à Montreuil : une formation professionnelle continue en audiovisuel, médias, Web, spectacle vivant et musique, dédiée aux intermittents du spectacle. Au début des années 2000, l'entrepreneur fonde Hetic, l'école des métiers de l'Internet, puis le Cifacom, une école d'audiovisuel et de graphisme. Rien ne semble pouvoir freiner son ascension.

En 2010, Marc-François Mignot Mahon prend la tête des douze écoles du pôle Art et Création du groupe Studialis, puis en devient le directeur général en 2013. Désormais patron, il organise en 2015 le rapprochement de Studialis et Galileo Global Education. L'ambition du dirigeant atteint des sommets. Il souhaite « faire de Galileo l'une des plus grandes organisations humaines indépendantes de la planète », le cite *Le Figaro*, le 29 juin 2018.

Pour cela, il lui faut s'exporter à l'international. En 2016, il développe le projet « French Touch », une stratégie visant à développer des écoles partout dans le monde pour devenir le leader mondial de l'éducation supérieure privée. Enfin, en 2017, ça y est : Marc-François Mignot Mahon devient le président monde de Galileo Global Education.

Le dirigeant fait le tour des plateaux de télévision, se fait tirer le portrait dans les colonnes de *Forbes*, un prestigieux magazine économique. À l'écouter, Marc-François Mignot Mahon est avant tout un passionné, qui voyage beaucoup et dort peu. Un rêveur, un utopiste même. Il dit vouloir développer les enseignements d'humanités dans ses écoles, aider les jeunes à forger leur esprit critique. En même temps, il assume parfaitement le niveau « moyenne

L'argent des autres

gamme » de ses établissements. Pour lui, ne pas viser l'excellence signifie garantir des tarifs de formation accessibles et éviter la reproduction des élites, dont il dit avoir horreur. Guillaume Pépy, l'ancien patron de la SNCF, président du conseil de surveillance d'EM Lyon Business School (dont Galileo est actionnaire), le décrit, dans un entretien accordé à l'hebdomadaire *Challenges* en 2022, comme « un atypique », un « citoyen engagé », moins concerné par les résultats financiers que par l'hybridation des formations et la pluridisciplinarité.

D'autres anciens collaborateurs émettent plus de réserves. « Je pense sincèrement que c'est un homme de valeurs et je l'aime beaucoup, me confie Dominique Sciamma, l'ancien directeur de l'école Strate. Mais il est à des niveaux de responsabilités stratosphériques qui l'ont déconnecté de la réalité du terrain. Il croit sûrement encore à ses valeurs et à l'histoire qu'il se raconte, mais la machine, elle, se fiche de ces valeurs, et elle fonctionne sans lui. »

Loin des caméras, loin des micros, certaines sources me le décrivent comme un bonimenteur, un roi de l'optimisation, serrant les coûts jusqu'à mener ses équipes à la limite de l'épuisement, des salariés d'administration dans les écoles aux membres des ressources humaines au siège. Un patron qui préférerait par ailleurs fermer les yeux sur les conflits internes et la détresse qu'ils peuvent engendrer. Sans compter ces licenciements et les dossiers aux prud'hommes qui s'accumulent... Après tout, Marc-François Mignot Mahon a des objectifs. Le million d'apprenants. Le leadership mondial. Et, bien sûr, la légitimité institutionnelle.

J'écoute l'enregistrement audio d'un discours qu'il a prononcé à l'été 2023, un speech que le dirigeant a adressé à

Le discours du roi

ses salariés lors d'une grande soirée d'entreprise organisée au Musée des arts forains de Bercy, et que l'un d'entre eux a enregistré ; l'une de mes sources m'a permis d'y avoir accès.

« Lundi 4 janvier 2028. Il est 10 h 07, Jean-Luc reçoit un SMS de Malika, la chief planning officer de PSB [Paris School of Business], qui lui dit : “Mon petit Jean-Luc, ton cours de [...] de 10 heures à 11 heures, en salle Tony-Stark, et bah il a lieu à 11 h 30” [...]. Le tout accompagné de la carte Google Maps et du plan interactif des 23 990 m² qu'on a depuis quatre ans [...]. Bon, ce que Jean-Luc ne sait pas, c'est que Malika, elle a fait tourner 3, 4, 5 plannings d'optimisation pour arriver à ça, pour arriver à ce SMS, envoyé automatiquement. »

Dans ce discours, le patron visionnaire se projette dans le futur de la multinationale. En 2028, selon lui, les écoles auront innové : elles disposeront de salles connectées, avec des noms sympas (Tony Stark est l'autre nom d'Iron Man, le célèbre héros de l'univers Marvel), dans de grands campus innovants. En 2028, Malika, la salariée en charge de l'organisation de l'école en question, utilisera de nouveaux outils pour organiser ses salles de classe, rentabiliser ses espaces, y placer un maximum d'étudiants.

Le dirigeant poursuit son discours. Il parle toujours de 2028 et de l'avenir du groupe à l'international : « Mei Lin [...], c'est [une] jeune Coréenne surdouée, qui va être major de sa promo, elle est super forte [...]. Et dans [un] rapport, Mei Lin nous dit comment elle nous a connus : dans une campagne de marketing en coréen, en Corée. »

Le P-DG partage le rêve d'un monde apaisé dans lequel Galileo Global Education connecte les étudiants grâce aux

L'argent des autres

écoles, s'exporte encore davantage : nouvelles écoles, nouveaux territoires. Nouveaux étudiants, nouvelles élites. En 2028, la galaxie continuera de s'étendre.

Il poursuit et expose son souhait de développer un laboratoire de recherches qui travaillerait à la création d'outils de fabrication de contenus pédagogiques à partir d'une intelligence artificielle. Il explique : « Je demande à mon IA générative de me sortir tout un tas [...] de quiz, de vidéos, d'exemples, d'illustrations, qui vont considérablement enrichir l'expérience de l'apprenant et de ce fait tenir son attention et ainsi démultiplier l'acte d'apprentissage. »

En 2028, chez Galileo, l'intelligence artificielle devrait être au service de la production de contenus pédagogiques. En attendant ces avancées technologiques, le groupe a d'ores et déjà amorcé sa grande transition numérique. La Paris School of Technology & Business a ainsi ouvert un « campus technologique » doté de casques virtuels et de programmes d'études sur le thème du métavers, en partenariat avec Microsoft. L'école parisienne d'art et de culture IESA propose déjà des enseignements sur de nouvelles technologies et outils numériques (le métavers, la blockchain, les NFT et le Web3). En Italie, l'Istituto Marangoni a même développé une plateforme métaverse sur laquelle l'école diffuse les travaux des étudiants, des conférences et même des défilés de mode, par l'intermédiaire d'avatars.

Ces innovations sont les prémices de la révolution préparée par le groupe. Son nom : le *deep learning* (apprentissage en profondeur). Marc-François Mignot Mahon en détaille le principe dans la suite du discours : « Prenons un exemple : j'ai un apprenant qui a été élevé dans l'idée qu'il y a des races entre les hommes et que noir c'est mieux que

Le discours du roi

blanc, vert c'est mieux que rouge et qu'orange c'est mieux que marron [...]. Cet apprenant, il va avoir un paquet de mal à encaisser mon pavé de peuplement sur l'immigration des peuples en Sibérie. Et mon IA va lui donner de bons exemples, pour déconstruire cette représentation erronée : [...] on sait tous qu'il y avait plein de sortes d'hommes qui coexistaient et de tout cela il n'est resté qu'un petit noyau de 70 000 individus *Homo sapiens sapiens*, et que donc moi, vous, dans la ville, dans la France, dans le monde, sur la planète, il n'y a aucune différence de code génétique entre les êtres humains. Nous venons de ce petit noyau de 70 000 *Homo sapiens sapiens*, et il n'y a pas de race chez les hommes, c'est une hérésie scientifique [...]. Eh bien une fois que j'ai pu découvrir la représentation mentale erronée, je vais pouvoir délivrer mon savoir à mon apprenant. Et par ailleurs, je vais demander à mon IA de rendre tout cela familier [...]. Donc la personnalisation, c'est un défi majeur. C'est ça, le *deep learning*. »

Le patron prône un outil technologique au service de l'enseignement, au service du savoir... au service des valeurs de son groupe. Car il insiste : Galileo est une multinationale bienveillante, voire philanthrope. L'entreprise, dans le futur, continuera d'ailleurs de lutter contre les difficultés d'accès à l'éducation, grâce à une fondation que devait créer Martin Hirsch, l'ex-patron des hôpitaux parisiens ; mais las, il quittera finalement Galileo en juillet 2024, avant le lancement officiel de celle-ci. La holding a aussi une autre vocation : combattre les violences sexistes. Le tableau est reluisant.

Nous voilà en 2035, lors d'une nouvelle conversation fictive, entre le dirigeant et l'un des directeurs monde de la holding. Le patron fait mine de lui parler : « Moi, je trouve

L'argent des autres

que c'est le sujet qui pique. Y en a marre, quoi. T'es d'accord avec moi ? Ça me fait penser à cette espèce de discours incroyable que Badinter avait fait, ça m'avait transpercé, quand on a brûlé cette petite fille juive, c'est l'humanité tout entière qui a brûlé. Bah, j'ai l'impression que pour les femmes, c'est pareil. Quand un mec de chez nous agresse une femme de Galileo, de chez nous, une collègue, c'est toutes les femmes de Galileo qu'il agresse. C'est toutes les femmes. Et il n'y a plus de "C'est un homme et une femme, c'est leur histoire", plus de spectateur, on ne peut pas rester passif ! C'est notre histoire à tous. Pas de compromis, pas de prisonnier, fait chier quoi ! On est en 2035 ! Ça va, basta. Et puis on est leader mondial, je te rappelle, donc ça nous oblige à mener quelques combats... Et je trouve que celui-là, il est bien. »

Conflits armés, racisme, pauvreté, sexisme... Galileo Global Education semble vouloir résoudre tous les problèmes. Pour sa dernière phase de discours, le dirigeant invite ses collaborateurs à se projeter en 2049. Il leur lit une lettre imaginaire, rédigée par un étudiant fictif prénommé Mokhtar, écrite à l'intention de la directrice du groupe : « Je voulais aussi vous remercier pour la sacrée bande de potes que je me suis fait pour la vie dans ce parcours si riche. Je me souviens de la bar-mitzvah du petit neveu tahitien Mignot Mahon [...], ça m'avait surpris, car il était pas vraiment juif, il était baptiste même, mais c'est son meilleur pote Abraham qui avait été trop content de lui organiser ça, et moi, Mokhtar, qui suis plutôt de l'autre bras du fleuve, j'avais l'impression d'être à la maison, ça m'a fait marrer et j'ai passé une super bonne soirée. »

Le discours du roi

Marc-François Mignot Mahon prédit une utopie, un avenir idéal et fantasmé. Un futur dans lequel Galileo Global Education, leader mondial de l'enseignement supérieur, aurait concrétisé une sorte de révolution du savoir, sociale et technologique, de celles qui connectent le monde et le rassemblent.

Une belle histoire peut-être, mais alors que le discours du « gourou » s'achève, je ne peux m'empêcher de repenser aux dizaines de témoignages d'étudiants et de salariés de Galileo que j'ai récoltés ces deux dernières années. Aux souffrances des jeunes, aux milliers d'euros dépensés par leurs parents, aux burn out des employés dégoûtés et épuisés, aux démissions, aux licenciements, aux abandons, aux dépressions, aux tentatives de suicide.

Je comprends qu'il y a le discours d'un côté et, de l'autre, la réalité.

Chapitre 2

LA TRAHISON

Ce matin de janvier 2024, il pleut des trombes. Paris n'a pas vu le soleil depuis des jours. J'ai rendez-vous dans le 15^e arrondissement, à l'école d'effets spéciaux numériques VFX-Workshop, un établissement d'enseignement supérieur privé fondé en 2017 par Renaud Jungmann. Je ne trouve pas tout de suite la façade, cachée, de cette toute petite structure de 80 étudiants, « à échelle humaine », me précise son fondateur. J'entre trempée de la tête aux pieds. Bien qu'il soit 11 heures, les étudiants ne sont pas encore arrivés dans l'unique salle de classe de la structure. Plusieurs écrans sont pourtant déjà allumés. « J'ai commencé à laisser les écrans allumés pendant le Covid, pour me donner l'impression que l'école était toujours habitée, qu'elle vivait encore. Il n'y a rien de pire qu'une école sans élèves », soupire-t-il.

Son bureau est situé à l'étage, sous une mezzanine vitrée. La pièce est décorée de tout un tas d'objets faisant référence à des créations célèbres de studios d'animation, des jeux vidéo ou des œuvres de cinéma. Les grosses armoires contre les murs renferment les centaines de dossiers administratifs nécessaires à l'organisation d'une école, si petite soit-elle.

L'argent des autres

Le directeur me présente aux deux collaborateurs avec qui il partage cet espace. Il ne leur demande pas de quitter la pièce pendant notre conversation : il tient à assumer ses propos. Il veut que le monde sache ce qu'il s'est passé avant qu'il fonde cette école, à l'époque où il travaillait encore à l'école LISAA. Quand Galileo est entré dans sa vie.

Aussi loin qu'il s'en souvienne, Renaud Jungmann a toujours été un grand passionné d'informatique. Ses parents vendaient du matériel électronique et, dès l'enfance, au milieu des années 1970, il lognait les ordinateurs en boutique, mettant soigneusement son argent de poche de côté dans le but de s'offrir des systèmes électroniques. Adolescent, il ne manquait pas la moindre conférence sur l'animation ni le moindre film contenant des effets spéciaux. C'est en découvrant, impressionné, un court-métrage Pixar, à la fin des années 1980, qu'il décide de se lancer dans l'animation. Après son bac, il part suivre des études d'images et de graphisme à Nancy et Angoulême, puis monte à Paris au début des années 1990 pour tenter sa chance auprès des studios qui ouvrent çà et là dans la capitale. Rapidement, c'est dans l'enseignement que le jeune homme s'épanouit. En 1999, il rencontre Michel Glize et sa vie change à jamais.

Glize est né en Charente, à la fin des années 1940. Très jeune, il décide de devenir architecte. Finalement, cet homme va bâtir un patrimoine non pas dans la conception d'immeubles mais d'écoles, qu'il a fondées une à une tout au long de sa vie. La première, en 1979, est l'Atelier de Sèvres, à Paris, dans la rue éponyme. L'école privée prépare notamment aux concours d'entrée aux formations publiques des Beaux-Arts, Arts déco et Arts appliqués. Quelques années plus tard, en 1986, fort de son succès, l'entrepreneur en fonde une

La trahison

autre : LISAA, l'Institut des arts appliqués, une formation pluridisciplinaire dont la vocation est, comme il l'écrira lui-même, « la formation des jeunes créatifs ». Michel Glize y ouvre un département en architecture d'intérieur et design d'environnement. LISAA devient le nom de marque d'une société, IDAA, pour Institut de développement des arts appliqués, que l'ambitieux patron compte développer à Paris et partout en France, dans de nombreux autres domaines. C'est ainsi qu'en 1995 il ouvre un département graphisme, illustration, webdesign et audiovisuel à Paris, puis une antenne à Rennes, et qu'en 2002 il crée un nouvel établissement, à Nantes cette fois.

Au début des années 2000, le nom de LISAA est connu dans le milieu des arts. Renaud Jungmann, qui cherche alors à donner des cours d'informatique, tombe sur une annonce de l'école et propose sa candidature. Michel Glize l'embauche. La collaboration s'annonce riche de succès. Elle le sera, effectivement, pendant treize ans. Jusqu'à ce que tout s'effondre.

Décembre 2012. Michel Glize réunit ses équipes à bord d'une grande péniche, sur la Seine, pour célébrer les bons résultats de LISAA et cette période intense qui vient de s'achever. Les années précédentes, la marque n'a cessé de se consolider. Les établissements de Rennes, Nantes et de Strasbourg ont trouvé leur vitesse de croisière. Le dernier-né de LISAA, le département animation 2D, 3D et jeux vidéo, vient d'intégrer le classement des dix meilleures écoles du monde. Treize ans que Renaud Jungmann, créateur et directeur pédagogique de l'antenne, attendait une telle reconnaissance de son travail.

L'argent des autres

« Je comprends que quelque chose se trame »

Renaud Jungmann est désormais à la tête de trois spécialités de cycle supérieur, de plusieurs classes préparatoires et même d'une quatrième année. Mais ça ne lui suffit pas. Il a de nouvelles ambitions et est déterminé à les partager avec Michel Glize ce soir-là, sur la péniche. Entre deux verres, il réussit à capter l'attention de son patron. Il souhaite lui montrer les plans qu'il a conçus pour les futurs bureaux de son département. Ravi de ce nouveau défi, investi comme jamais, il lui décrit les bureaux ergonomiques qu'il a imaginés, les chaises confortables dans lesquelles il veut investir, les derniers écrans qu'il pourrait acquérir.

Michel Glize l'écoute attentivement. Pourtant, depuis quelques mois, le chef d'entreprise a la tête ailleurs : il rencontre discrètement d'éventuels acquéreurs. L'excellente réputation de LISAA et de l'Atelier de Sèvres attire de nombreux investisseurs. Mais Glize cherche des sociétés, ou personnes de confiance, suffisamment solides pour assurer la pérennité de son patrimoine. Renaud Jungmann ne se doute de rien. Ou presque... Il se souvient : « En 2012, j'organise une journée portes ouvertes dans l'école et Michel Glize vient me rendre visite. Il est accompagné d'un homme, qu'il me présente comme un assureur. » Ce jour-là, Michel Glize et l'inconnu font le tour du propriétaire. « Je ne pose pas trop de questions. Mais l'homme revient plusieurs fois ensuite et je comprends que quelque chose se trame à LISAA. » En réalité, cet homme n'est pas un assureur mais un businessman. Il s'appelle Bruno Mourgue d'Algue et travaille pour un petit groupe d'enseignement supérieur privé, encore relativement inconnu sur le marché : Galileo Global Education.

La trahison

« Inculquer à chaque élève l'engagement, l'originalité, la persévérance, l'innovation et l'altruisme pour construire un monde meilleur »

L'histoire de Galileo est d'abord celle d'une formidable réussite : celle d'un groupe devenu en dix ans à peine le leader mondial de l'enseignement supérieur privé.

Lorsqu'en 2011 le fonds d'investissement Providence Equity Partners décide d'acquérir l'école de mode italienne Istituto Marangoni et de fonder la holding Galileo Global Education, rien ne laissait présager une telle *success story*. Et pourtant. Cette première acquisition sera suivie de nombreuses autres, qui peu à peu vont façonner l'immense portefeuille d'établissements de la firme. Le 21 octobre 2015, Galileo se greffe à Studialis, un second groupe d'enseignement supérieur privé, détenteur lui aussi de nombreuses écoles, dans le secteur de la comptabilité, du business et des arts. La holding qu'ils forment ensemble donne naissance au premier groupe européen d'éducation supérieure privée.

En 2020, Providence Equity annonce officiellement la revente du groupe à plusieurs fonds d'investissement : le fonds de pension canadien Pension Plan Investment Board, via sa filiale CPP Investment ; le fonds britannique Montagu ; Téthys Invest, qui appartient à la famille Bettencourt ; et enfin Bpifrance, la banque publique d'investissement. Montant de la transaction : 2,3 milliards d'euros. Le portefeuille de Galileo est plus vaste, plus puissant – mais toujours insuffisant aux yeux de ses gourmands dirigeants. Qu'à cela ne tienne, le groupe continue les acquisitions sur tous les marchés de l'éducation, avec deux critères primordiaux : les écoles doivent en priorité jouir d'une belle

L'argent des autres

réputation et se spécialiser dans des branches professionnelles peu concurrencées par les formations universitaires publiques. Ainsi, Galileo rachète des grandes écoles de maquillage (ITM), d'arts appliqués (Bellecour), et se diversifie à l'international : en Angleterre (Regent's University London), à Chypre (European University Cyprus) ou au Mexique (Ipth). La multinationale se laisse même pousser des ailes en entrant au capital de l'un des établissements les plus réputés au monde, l'EM Lyon, école de commerce d'excellence classée chaque année dans le top 40 des meilleures écoles mondiales. Sur le papier, la réussite est hors norme. Quinze ans après sa création, les chiffres présentés par la multinationale donnent le vertige.

Désormais, le groupe compte 61 écoles, 106 campus dans plus de 18 pays, et 210 000 étudiants sur la planète. Galileo n'en a pas terminé. Son objectif est d'atteindre le million d'étudiants, partout dans le monde, dans les cinq années à venir. Pourquoi ?

Pour l'argent ? Non, bien sûr que non, jurent ses dirigeants. À en croire les prises de parole de son patron, Marc-François Mignot Mahon, le groupe a une responsabilité sociale particulièrement importante, qu'il lui tient à cœur d'honorer. Il souhaite permettre aux jeunes de se révéler à eux-mêmes, « inculquer à chaque élève l'engagement, l'originalité, la persévérance, l'innovation et l'altruisme pour construire un monde meilleur » ; ou encore « assurer le potentiel d'embauche des étudiants », annonce-t-il sur les plaquettes de communication du groupe. La chanson est douce, mais les paroles sonnent faux. Derrière les velléités d'innovation et d'agilité pédagogique, sous couvert de diversification des formations, de développement de filières, de recrutements de nouveaux étudiants

La trahison

pour les conduire vers un futur prospère, la multinationale opère en réalité de lourdes modifications internes dans la gestion des ressources humaines, dans la pédagogie et dans les modes de comptabilité.

En 2013 donc, Providence Equity Partners souhaite diversifier son portefeuille et se lance dans l'acquisition d'écoles d'enseignement supérieur privées. On l'a vu, le fonds a acquis deux ans auparavant l'Istituto Marangoni ; la holding Galileo Global Education, « GGE » pour les initiés, a été créée à cette occasion. Bruno Mourgue d'Algue en est le directeur de développement à l'échelle européenne. L'ambition est grande : le groupe doit devenir leader européen, si ce n'est mondial, de l'enseignement supérieur privé. Pour cela, il lui est nécessaire d'opérer de nouvelles acquisitions sur un marché « prestige », en prenant principalement position dans les domaines qui ont le vent en poupe et faiblement représentés dans les cursus publics, comme les arts ou les technologies numériques. Dans ce secteur, les écoles sont peu nombreuses, mais elles attirent sans discontinuer des étudiants passionnés dont les parents sont souvent prêts à déboursier d'importantes sommes d'argent – entre 5 000 et 10 000 euros par an s'agissant des établissements français.

« Je le vis comme un coup d'épée dans le dos »

Dès 2012, Bruno Mourgue d'Algue entend parler de Michel Glize et de ses écoles LISAA et Atelier de Sèvres. Il flairer la bonne affaire. À cette période – les années 2010 –, le développement massif de l'application Instagram donne

L'argent des autres

un nouvel élan aux formations spécialisées dans la mode. Les technologies numériques et informatiques gagnent quant à elles en performance, ce qui promet un bel avenir à de nombreux cursus de la franchise LISAA, qu'il s'agisse du design, des effets spéciaux, de l'animation ou des jeux vidéo... Avec ses antennes en France et à l'international, la réputation et l'originalité de ses formations, LISAA constitue un investissement de choix pour le jeune groupe Galileo. Bruno Mourgue d'Algue ne manque pas d'arguments pour convaincre le propriétaire, Michel Glize. Notamment financiers. En décembre 2012, le deal est acté. LISAA et l'Atelier de Sèvres sont cédés à Galileo. Le fonds d'investissement Providence Equity Partners met la main à la poche. Avec un objectif : rentabiliser la vente.

En se remémorant cette période, l'émotion envahit Renaud Jungmann. Le bruit de la pluie sur les vitres du velux comble le silence. Après une légère inspiration, il lâche : « La péniche en 2012, c'était une belle soirée, on était tous heureux. Je suis reconnaissant à Michel de ne pas avoir annoncé la vente ce soir-là, ça aurait tout gâché. Au moins, on a passé un dernier bon moment tous ensemble. » Quelques jours après la fête, Renaud Jungmann ouvre son courrier et tombe sur une lettre de son patron. « Il nous explique qu'on est rachetés par Galileo », se souvient-il. Michel Glize se veut rassurant : Galileo est une entreprise solide et apportera de la stabilité aux écoles, permettra d'innover, de créer de nouvelles formations, bref, de se développer. « Certaines personnes dans l'équipe y croient, se disent que ça va apporter un souffle nouveau à l'école, un brin de jeunesse, se remémore Renaud Jungmann, mais beaucoup d'autres, comme moi, n'y croient pas. Je le vis

comme un coup d'épée dans le dos. » De fait, à LISAA, plus rien ne sera comme avant.

Michel Glize quitte la direction de sa société et prend place au conseil d'administration. Anthony Chevalier le remplace à la tête du groupe. L'homme connaît bien LISAA, il en est salarié depuis plus de treize ans, d'abord en tant que professeur, puis comme directeur en charge de l'antenne nantaise. Sa trajectoire est similaire à celle de Renaud Jungmann qui, lui, se rêvait en héritier de Michel Glize. « J'étais déçu, j'ai demandé à Michel pourquoi je n'avais pas été sollicité pour devenir dirigeant, confie-t-il. Il m'a dit que c'était mieux pour moi, qu'il fallait un directeur prêt à affronter ce qui allait arriver. À l'époque, je ne savais pas trop ce qu'il entendait par là. »

En septembre 2013, Anthony Chevalier prend ses nouvelles fonctions et rassemble ses équipes. L'heure des grandes annonces a sonné. Face aux différents services, le directeur déroule son programme et fait défiler les *slides* de son PowerPoint. L'arrivée de Galileo promet de belles perspectives aux écoles LISAA : développement, croissance, innovation et, bien sûr, rentabilité. L'organigramme évolue, avec la nomination d'un nouveau directeur administratif et financier et, surtout, la création d'un poste de directeur de développement, en la personne de Renaud Jungmann lui-même. « Il annonce ma promotion devant tout le monde, alors que je n'étais pas au courant », assure-t-il. Au pied du mur, celui-ci n'a d'autre choix que d'accepter ses nouvelles missions : développer les filières existantes, créer de nouveaux cursus et augmenter le nombre d'élèves.

« *On nous demande de couper nos téléphones* »

Dans un premier temps, Renaud Jungmann découvre l'outil qui deviendra son plus fidèle allié et dont bon nombre des sources de cette enquête me parleront : Excel. « On nous invite dans une pièce plongée dans le noir et on nous demande de couper nos téléphones, se rappelle-t-il. La direction nous projette des tableurs avec le nom des professeurs, leur nombre d'heures et le coût horaire de chacun d'eux. On a des objectifs d'optimisation à aller chercher. » Sous l'impulsion de Galileo, les écoles LISAA adoptent une nouvelle stratégie, avec un maître mot : l'optimisation. « On nous fait tailler dans le gras, baisser les coûts, toute la journée. C'est absolument horrible, mais on n'a pas le choix. »

Renaud Jungmann commence par augmenter le nombre d'élèves par classe. « J'avais l'habitude d'avoir des classes de 28 à 32 élèves dans mes filières mais le groupe trouve cela insuffisant et me demande de passer à 35, ce qui me semble alors énorme. » Les demi-groupes sont également supprimés, car jugés trop coûteux. « Mes collègues, sur certaines filières comme l'architecture d'intérieur, ont dû diminuer leur nombre d'heures de cours par semaine, en passant progressivement de 40 heures à environ 27 », me dit-il. Soit une coupe franche dans les volumes horaires hebdomadaires des professeurs, principalement des enseignants en CDI temps plein ou mi-temps. Renaud Jungmann a pour obligation légale de les replacer sur de nouveaux cours afin de ne pas diminuer le nombre d'heures qui ont déjà été contractualisées. Il n'a donc pas d'autre choix que de créer une nouvelle filière. C'est ainsi que voit le jour le bachelor

La trahison

Motion Design de LISAA : « Et voilà, sans m'en rendre compte, j'ai rempli ma mission de directeur de développement : j'ai créé une nouvelle formation, j'ai permis le recrutement de nouveaux étudiants... Donc j'ai généré de la croissance. Je me rassurais en disant qu'on avait sauvé des profs. »

Enfin, le directeur doit augmenter les frais d'inscription, et pas qu'un peu : l'année de prépa qui, dans ses souvenirs, coûtait 6 140 euros avant le rachat par Galileo, grimpe à 7 010 euros, et les bachelors passent de 7 480 à 8 550 euros.

Renaud Jungmann observe, impuissant, la dégradation des conditions de travail de ses collègues. Peu à peu, ses anciens camarades lui tournent le dos. « Douze ans que je bossais avec eux, c'étaient des copains, et d'un coup, je passe du côté des méchants, sans le vouloir », regrette-t-il. La grogne monte dans l'ensemble des écoles LISAA. Plusieurs salariés préfèrent abandonner le navire : certains partent à la retraite, d'autres démissionnent... « Ceux-là, la direction ne les remplace pas toujours. Ça fait un salaire en moins à payer. Désormais, c'est comme ça chez LISAA », se souvient Renaud Jungmann. Qui, lui, s'accroche.

Mais à mesure qu'il coupe les budgets, optimise les filières, diminue la sélection à l'entrée et supprime des heures, le directeur s'isole et s'enfonce peu à peu dans la dépression. « Je ne peux pas croire ce que je suis en train de faire, ce à quoi je participe, mais je pense à mes enfants, à mon appartement à payer, à mes crédits... » m'avoue-t-il. Les perspectives d'évolution professionnelle promises par la direction l'encouragent à poursuivre ses missions. Il est envoyé en Angleterre pour visiter des établissements

L'argent des autres

d'enseignement privés et nouer des partenariats, et son chef lui propose même d'investir dans l'école. « On me caresse dans le sens du poil, on me rend docile, et ça marche, je fais tout ce qu'ils me demandent mais, au fond de moi, je me sens de plus en plus malheureux », se souvient-il. Et puis la pression trop intense le mène au burn out : « Je me sentais piétiné, j'étais tellement mal... »

Renaud Jungmann quitte finalement l'établissement. En miettes. Broyé par le Cube.

Il est temps, maintenant, de plonger dans les entrailles de la bête. Voici la matrice.

Chapitre 3

ALERTE AU « CUBE ROUGE » !

Alain Kruger semble contrarié. Ce 6 février 2023, comme tous les lundis matin depuis quelques semaines, le directeur du pôle Business de Galileo vient de se faire remonter les bretelles par Vanessa Diriar, qui est alors présidente France du groupe. Et comme tous les lundis en milieu de journée, il déballe à ses directeurs, dépités, les comptes rendus du siège : « Quand on voit la gueule du Cube encore ce matin... Ahhhh... il est tout rouge ! Il est tout rouge ! »

Je clique sur la touche pause, le temps de prendre des notes. J'écoute, sur mon ordinateur, l'enregistrement audio de cette réunion, quelques mois après qu'elle a eu lieu. J'ai obtenu ce fichier grâce à une précieuse source. La phrase retranscrite sur mon carnet de notes, je clique sur *play*.

Alain Kruger vient de terminer son monologue sous forme de reproches et les directeurs se taisent. Un Cube rouge, dans le jargon de Galileo, ce n'est pas une bonne nouvelle. Cela signifie que les écoles peinent à recruter de nouveaux étudiants, que les effectifs stagnent et donc que le groupe n'atteint pas ses objectifs de performance. Et

L'argent des autres

depuis le début de l'année 2023, le Cube est rouge toutes les semaines. Inacceptable.

Comprenez : le Cube est au cœur du système Galileo, c'est l'outil stratégique du groupe. Le terme renvoie en fait à une plateforme connectée qui centralise les données statistiques de chaque école, notamment en termes d'effectifs étudiants. Il permet d'observer en temps réel les résultats des campagnes de recrutement, du premier rendez-vous téléphonique avec le futur étudiant jusqu'à la signature de son dossier d'inscription. La première étape consiste à multiplier les *leads* : les personnes à contacter. Pour cela, la méthode est simple. Les écoles ne communiquent sur aucune formation, aucun programme détaillé ni tarif. Pour obtenir des informations, les jeunes intéressés et leurs familles doivent impérativement renseigner leurs coordonnées dans un formulaire en ligne. Galileo accumule ainsi les contacts de milliers d'éventuels candidats tout au long de l'année : c'est ça, les fameux *leads*. Ce 6 février 2023, le Cube en comptabilise 86 780 en cumulé depuis le début de la campagne, c'est-à-dire depuis la fin de l'année scolaire précédente. C'est 6 % de plus que l'année dernière : un bon chiffre, il est d'ailleurs affiché en vert dans le Cube. A priori, la direction devrait être satisfaite. Et pourtant...

Ce n'est qu'une première étape. Il faut encore passer la deuxième, qui consiste non pas à convaincre ces jeunes de s'inscrire, mais à les joindre, une bonne fois pour toutes, afin de les transformer en *reached leads*. Le groupe opère ainsi un tri entre les contacts de bonne ou de mauvaise qualité. En moyenne, seule la moitié des personnes enregistrées répondent au téléphone. Ainsi, 48 280 personnes ont été appelées – ou plutôt ferrées – en février 2023. C'est