

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

COMMISSION NATIONALE DU DÉBAT PUBLIC

DÉBAT NATIONAL UNIVERSITÉ EMPLOI

AUDITION DU MEDEF

Mardi 13 juin 2006

Structure auditionnée : MEDEF

M. PEBEREAU

M. FALCK

La séance est ouverte à 16 h 00 sous la présidence de M. Hetzel.

M. HETZEL, Président.- Je vous remercie d'avoir répondu à notre invitation cet après-midi. Comme vous le savez, la Commission a procédé, depuis la fin avril, à plusieurs auditions dans le cadre de cette thématique université/emploi, avec trois sous-thèmes qui se déclinent autour des questions d'information et d'orientation, du schéma LMD et des questions d'alternance et d'apprentissage.

Nous avons auditionné plusieurs organisations, mais il nous semblait important d'avoir aussi le point de vue du MEDEF sur ces questions. J'ai eu une discussion avec M. Falck qui m'a indiqué que vous aviez des échanges en cours à l'intérieur du MEDEF. Je crois qu'il est déjà intéressant de pouvoir, ne serait-ce que de manière provisoire, avoir votre contribution.

Je peux vous indiquer, par ailleurs, que des débats se sont déroulés sur l'ensemble du Territoire français et que les remontées effectuées par les 30 académies indiquent que votre organisation patronale était très largement présente dans ces débats académiques, fournissant assez régulièrement des contributions écrites, en complément des présences physiques.

L'idéal serait, dans un premier temps, que nous vous passions la parole pour que vous traitiez cette question et que, dans un second temps, nous puissions échanger sous forme de questions/réponses.

M. PEBEREAU.- Je vous remercie, Monsieur le Président. Je suis très ému de participer à vos travaux ici, aujourd'hui. Tout d'abord en raison de l'importance de l'enjeu de vos réflexions, qui est à mon avis considérable. Mais aussi parce que votre Commission se réunit dans les locaux de l'ancienne école Polytechnique : j'ai suivi, pour venir ici, en sens inverse, un chemin que j'empruntais souvent pour m'évader de l'école lorsque j'en étais élève, il y a bien longtemps. Nous étions internes à l'époque. La fenêtre sous laquelle je viens de passer, près de l'entrée de votre bâtiment, était la fenêtre « d'évasion » par laquelle nous sortions irrégulièrement ; nous n'utilisions jamais la porte par laquelle je suis entré : elle était toujours fermée !

Je voudrais tout d'abord vous remercier de bien vouloir consulter notre organisation, et vous confirmer que nous partageons votre analyse : nous considérons ce sujet comme fondamental.

La Présidente du MEDEF m'a désigné la semaine dernière seulement pour coordonner nos réflexions sur ce sujet, ce qui signifie concrètement que nous ne les avons pas encore engagées au niveau national. J'en suis désolé. Je souhaiterais donc que les propos que je tiendrai devant vous aujourd'hui soient considérés comme des réflexions préalables n'engageant pas le MEDEF. Celui-ci vous adressera donc par écrit le fruit de ses travaux dans quelques semaines. Et je serai ensuite à la disposition de votre Commission pour les expliciter et les commenter en tant que de besoin, si bien sûr elle le souhaite.

Je vous demande de me pardonner ces précisions. Mais il s'agit d'une question de procédure importante. Mes propos, aujourd'hui, n'engagent pas le MEDEF.

+
+ +

Si vous le permettez, je souhaiterais, en préambule, élargir un peu la question. Nous avons le sentiment, dans nos entreprises, que l'ensemble de notre système éducatif connaît actuellement des problèmes graves. Nous avons eu l'occasion de travailler d'une façon très approfondie sur le sujet de l'école et nous avons présenté des propositions très précises pour l'élaboration du socle commun. J'ai moi-même présenté nos idées devant la Commission Thélot, et j'ai eu aussi à ce sujet aussi un échange de vues avec le Président Thélot et ses rapporteurs. Et nous avons eu, M. Falck et moi, des contacts avec les rapporteurs du projet de loi qui a fait suite aux travaux de cette Commission, au Sénat et à l'Assemblée Nationale.

Je pense que la réforme de l'ensemble de notre système éducatif est aujourd'hui nécessaire et urgente. Il est bien d'avoir commencé par l'école et le collège. Il est indispensable de parler de l'université, mais il est difficile de parler de l'université sans évoquer l'école, le collège et le lycée qui la précèdent dans les études des jeunes.

Je pense que l'une des tâches qui seront les vôtres sera de définir à la fois ce qui est nécessaire pour l'université dans une perspective de long terme et ce qui est nécessaire pour elle aujourd'hui, compte tenu des problèmes que l'école rencontre

depuis plusieurs années. En fait, les élèves qui entrent aujourd'hui à l'université ont des caractéristiques différentes de celles qui -je l'espère- seront celles de leurs successeurs dans 10 ou 15 ans, alors qu'ils auront suivi toutes leurs études dans une école réformée. Cela signifie à mon avis qu'un complément de formation est nécessaire à l'entrée à l'université compte tenu de certaines caractéristiques actuelles de l'école, que la réforme de l'école devrait s'employer à corriger dans les années à venir, notamment avec l'introduction du socle commun. Je crois qu'il est extrêmement difficile de traiter le problème de l'éducation d'une façon fragmentaire car l'éducation est un processus continu. Il est indispensable de bien re-situer la question de l'université dans cette continuité : un jeune s'éduque progressivement à l'école, au collège, au lycée puis à l'université, outre l'éducation qu'il reçoit de son milieu familial et de proximité. La question de l'orientation, de la formation et de l'insertion professionnelle ne se pose pas seulement à partir de l'université : elle doit être traitée aussi auparavant.

Je crois qu'une partie des problèmes que nous rencontrons et, en particulier celui du taux d'échec - très préoccupant- qui caractérise les deux premières années d'études à l'université, est la conséquence de l'absence ou de l'insuffisance de l'information et de l'orientation avant l'entrée à l'université. Il me semble qu'une partie des problèmes de l'université pourrait être traitée par une prise en compte des préoccupations d'orientation et d'information avant l'entrée à l'université pour orienter différemment certains jeunes à la sortie du Baccalauréat.

Cette question échappe peut-être à la compétence de la Commission. Je suis confus d'élargir encore le sujet compte tenu du champ très vaste qui est le sien. Elle me paraît néanmoins fondamentale car je pense qu'une grande partie des problèmes que nous rencontrons tient au fait que les jeunes ne sont pas informés des possibilités d'orientation qui existent avant le Baccalauréat et pour les titulaires du Bac, et que leurs familles ne le sont pas non plus. Il existe, en particulier, un très grand nombre de possibilités d'entrer dans la vie professionnelle avant le Bac ou avec le Bac, qui ne sont pas suffisamment offertes aux jeunes Français.

Il en résulte un problème qui n'est pas négligeable : un grand nombre d'offres d'emplois correspondant à un niveau de formation se situant entre la fin des études obligatoires et le bac trouvent difficilement preneur. Compte tenu de l'ampleur du chômage des jeunes, c'est une situation qu'il faut absolument corriger.

Arrivée de M. Saint-Etienne à 16 h 09.

Ce constat me conduit à la question de l'orientation des élèves entre la filière générale et les filières professionnelles à l'école et au lycée. Il s'agit, à mon avis, d'un sujet vital car l'orientation vers les filières professionnelles s'effectue beaucoup trop souvent par l'échec dans la filière générale. Notre société semble avoir quelques difficultés à comprendre l'importance pour elle et l'intérêt pour certains jeunes de la promotion de l'habileté manuelle, et de l'approche, plus inductive, de l'éducation dans les filières professionnelles. Il me semble essentiel de valoriser les filières professionnelles, de les considérer, au même titre que la filière générale, comme des filières d'excellence, et d'y orienter des jeunes susceptibles de s'épanouir dans les métiers qui en sont le débouché naturel.

C'est parce que les filières professionnelles ne sont pas assez valorisées dans le secondaire qu'il est plus difficile d'orienter les jeunes vers des filières professionnelles de l'université.

Pardon de ce long préambule. Mais je crois qu'il était nécessaire. Car les problèmes de l'Université ne peuvent être traités sans évoquer leur origine, qui ne situe bien souvent au niveau des études avant l'Université.

+
+ +

J'en viens maintenant à la question de l'Université elle-même et aux thèmes de l'orientation, de la formation et de l'insertion professionnelle à partir de l'entrée à l'Université.

La première question qui se pose à ce niveau est celle de l'information disponible sur les différents métiers qui correspondent aux différents types de formations que donne l'université.

Il y a un certain temps, des études à long terme étaient effectuées d'une part par le ministère de l'Education nationale pour les formations et, d'autre part, par le ministère de l'Emploi pour les qualifications. Les deux étaient périodiquement rapprochées par le Commissariat au Plan, ce qui permettait de comparer ce que l'on appelait - je vous prie de me pardonner d'utiliser des expressions condamnables dans le monde universitaire - «les besoins de l'économie» en matière de qualification et la «production» du système éducatif en matière de formation, en termes quantitatifs. Bien que ces études n'aient pas été utilisées à cette fin, à ma connaissance, elles auraient pu permettre d'informer les jeunes et leurs familles, à l'entrée à l'université, sur la nature et le nombre approximatif des emplois auxquels pouvaient conduire les différentes filières, et donc sur la probabilité que la formation reçue débouche sur un emploi.

Naturellement, les deux approches ne sont pas complètement cohérentes. C'est bien normal, car d'après mon expérience d'employeur, une bonne formation peut permettre d'accéder aux qualifications les plus diverses. Néanmoins, cela permettrait d'éviter des erreurs trop massives en termes d'orientation.

Ce type d'analyse peut donner aux pouvoirs publics quelques éléments de référence pour orienter la répartition de son effort budgétaire entre les différentes filières, en privilégiant celles dont les débouchés en termes d'emploi sont les plus prometteurs. Il peut aussi donner aux jeunes une information utile pour choisir, s'ils le veulent, des formations correspondant à des qualifications recherchées au niveau du marché du travail.

Ce sujet de prospective relève de la puissance publique. Elle seule dispose des moyens nécessaires. Les chefs d'entreprise peuvent fournir des éléments sur les qualifications pour les métiers qui relèvent de leur responsabilité, mais ils ne peuvent les transformer en données globales. Et ils ne peuvent être juges des niveaux de formation. C'est un domaine dans lequel l'Etat a un rôle majeur à jouer.

Nous avons évoqué cette question à l'occasion du débat sur l'école. Elle se pose en effet dès l'école pour éclairer le choix entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel. Elle pourrait conduire à une orientation beaucoup plus positive vers les enseignements professionnels : les jeunes qui font preuve d'habileté manuelle pourraient s'orienter dans une direction qui leur garantirait un emploi mettant en valeur leur talent et donc très satisfaisant en terme de réalisation personnelle. Ces

formations peuvent en effet déboucher sur la création d'entreprises individuelles, ou dotées d'un ou deux salariés, notamment dans l'artisanat. Il s'agit en effet de domaines dans lesquels, comme vous le savez, notre économie manque actuellement cruellement de travailleurs.

Je pense que l'université est l'un des points d'aiguillage où il est de nouveau possible d'informer sur les possibilités de ces voies professionnelles, avec un handicap que j'ai indiqué en préambule : l'information et l'orientation en amont ne sont pas vraiment satisfaisantes.

+
+ +

Le deuxième problème qui me semble se poser à l'entrée à l'Université, c'est peut-être un problème transitoire, qui ne se posera plus dans quelques années. Mais il existe aujourd'hui.

Je crois que l'un des éléments d'information qui manque le plus gravement aux jeunes et à certains enseignants est de savoir ce que sont réellement, aujourd'hui, l'entreprise et l'économie de marché. Celles-ci sont diabolisées dans l'esprit de certains : un peu pour l'entreprise, beaucoup pour l'économie de marché.

J'ai pris conscience de cette situation à l'occasion d'un débat avec le directeur de l'IUFM de Lyon, organisé par un grand hebdomadaire. Il me disait que les enseignants avaient des entreprises privées, « une représentation caricaturale ». « Elles sont satanisées », précisait-il, « considérées comme le lien de la concurrence et du libéralisme débridé ». Tout en reconnaissant que « les professeurs doivent comprendre que la culture de l'entreprise est la culture de l'effort, un lieu de production de richesses mais aussi d'intégration par le travail », il ajoutait que le patronat a une responsabilité importante dans ce domaine, car il contribue largement à une assimilation, que je récusé fortement, entre l'entreprise et le libéralisme, le monde économique et le triomphe du marché ». Si ce directeur d'IUFM ne se trompe pas dans son analyse, peu d'enseignants sont vraiment conscients de la réalité des

entreprises d'aujourd'hui. Mais si ceux qui en sont conscients ont la même analyse que lui sur l'économie de marché, nous avons vraiment un problème général.

Un sondage effectué à la demande d'une Université américaine, dont la presse a fait état, est venu le confirmer. La question posée était très simple : la libre entreprise et l'économie de marché sont-elles le meilleur système pour construire le futur ? Seuls 36 % des français le pensent, une majorité étant de l'avis inverse. Plus de 70% des chinois et des indiens, et aussi des américains sont de cet avis, ainsi que deux tiers des allemands, des britanniques, des canadiens et la majorité des habitants des pays industrialisés. La France est le seul pays analysé où il y a une majorité de personnes pour penser le contraire, et où il y a moins de personnes pour le penser que pour penser le contraire.

C'est à mon avis un problème très grave qu'il nous faut traiter d'urgence. Un effort particulier à l'entrée de l'Université est nécessaire pour donner aux jeunes Français une information qu'ont les jeunes habitants de la plupart des pays du monde aujourd'hui, pour assurer leur orientation et leur vie professionnelle : la libre entreprise et l'économie de marché sont le meilleur, et d'ailleurs, le seul moyen pour créer des richesses et pour améliorer le niveau de vie des habitants de notre pays comme des autres. Si l'on est convaincu du contraire, il est logique qu'on veuille se détourner de l'entreprise pour sa vie professionnelle. Mais c'est bien elle qui va assurer l'emploi de 80 % de nos jeunes. Il serait vraiment dommageable qu'ils s'orientent vers l'entreprise par défaut.

Je pense qu'il faut dire la vérité aux jeunes Français sur l'économie, et ce non pas d'une façon compliquée, mais de façon simple. Je crois qu'il est nécessaire que tous les Français comprennent ce que sont l'entreprise et l'économie de marché. Ce n'est pas une question idéologique. Ainsi, après les avoir informés correctement, nous pourrions les orienter et assurer leur insertion professionnelle. Sinon nous serons en permanence confrontés à des orientations par l'échec, ce qui n'est vraiment pas rationnel.

Arrivée de Mme BOUYGARD à 16 h 21.

Vous me permettez de citer à cet égard un chef d'Etat peu susceptible de complaisance vis-à-vis du marché, le Président brésilien Lula, qui compare l'attitude des détracteurs du marché et de l'entreprise à celle de l'Eglise catholique qui refusait de reconnaître que la Terre tourne autour du soleil, à l'époque de Galilée.

Ce sujet très important me conduit à un constat. Il s'agit d'un constat personnel puisque je ne peux pas engager le MEDEF à ce stade. Je pense que l'un des éléments importants pour répondre à la question de l'orientation, de la formation et de l'insertion professionnelle est, probablement, de réfléchir à l'ensemble des informations et des connaissances qui doivent être données transversalement aux étudiants à l'entrée à l'université. En quelque sorte, l'entrée à l'université pourrait être une opportunité de rattrapage d'une information dont disposent les jeunes dans la plupart des pays du monde, car l'opinion publique, dans ces pays, en est convaincue.

J'en viens maintenant à la contribution possible des entreprises à l'effort des Universités en faveur de l'information et de l'orientation aux trois niveaux « L », « M » et « D ».

Les responsables de l'entreprise peuvent faire deux propositions concrètes.

La première est d'élargir ce qui est déjà pratiqué dans certains établissements d'enseignement supérieur, en particulier dans les grandes écoles et certaines universités comme Sciences Po ou Dauphine. Il s'agit de faire en sorte que nos cadres soient disponibles pour des tâches d'enseignement afin que les jeunes puissent avoir un contact avec des personnes engagées dans la vie des entreprises. Il va de soi que ces tâches doivent s'exercer dans un cadre, notamment pédagogique, défini par des enseignants professionnels, comme les travaux dirigés ou les conférences de méthode, pour utiliser des termes qui correspondent à différentes formules existantes. Nous sommes prêts à encourager ce type d'engagement chez nos cadres et également à recommander à des jeunes retraités d'entreprise de s'y engager si cela apparaît souhaitable. Nous sommes bien conscients qu'on ne s'improvise pas enseignant. Pour avoir enseigné pendant 35 ans, je sais que c'est un métier, et que je ne le faisais sans doute pas très bien

car je n'étais pas un enseignant professionnel. Il va de soi que les entreprises n'auraient à intervenir ni dans la définition des programmes, ni dans les choix pédagogiques.

Notre deuxième proposition pourrait être de contribuer à l'effort d'orientation. Certains de nos cadres, et de nos retraités pourraient participer à des réunions organisées dans les universités au sujet des filières professionnelles et des carrières. Cela pourrait s'organiser localement avec les représentants du MEDEF ou des chefs d'entreprise. Le monde de l'entreprise a une conscience suffisamment aiguë de l'importance et de la gravité de ce problème pour que l'on puisse compter sur une réelle mobilisation de sa part.

+
+ +

J'en viens maintenant à la professionnalisation des études LMD.

Je suis très favorable au LMD, c'est-à-dire à l'eupéanisation des formations. Nos enfants ont vocation à vivre dans une économie globale, au sein de laquelle leur marché national sera le marché européen. Il est indispensable qu'ils reçoivent une formation à laquelle corresponde un diplôme défini selon des critères européens. J'espère que le « L », le « M » et le « D » auront bien un jour une égale valeur, quel que soit le pays qui les aura attribués, indépendamment de la nationalité de l'établissement qui l'aura délivré et de l'étudiant qui l'aura reçu. Une telle évolution permettrait de mieux préparer les jeunes européens à leur avenir en internationalisant le public d'étudiants et le corps enseignants des universités.

Comme vous le savez, je préside le Conseil de Direction de Sciences Po depuis 18 ans. L'élargissement de l'ouverture de Science Po aux étudiants étrangers a incontestablement été une source d'enrichissement pour nos étudiants français. De même, l'année d'étude ou de stage passée hors de France est très importante. Au contact de la réalité de la vie quotidienne à l'étranger, ou de camarades étudiants de culture étrangère, bien des préjugés spécifiques à notre culture française sont naturellement remis en cause. Par exemple, il n'est en général pas facile de faire de l'entreprise et du marché un sujet de débat idéologique dans une conversation avec un camarade allemand, italien, espagnol ou britannique. L'ouverture internationale

de nos universités et l'internationalisation de la scolarité de nos étudiants sont des objectifs essentiels. Il n'est pas facile de les atteindre. Sciences Po a pu le faire rapidement pour une part en raison de son statut, de son autonomie. Je reviendrai tout à l'heure sur le sujet de l'autonomie des universités.

Donc, première observation : le système LMD est excellent parce qu'il crée une européanisation des diplômes et une internationalisation des universités et des études.

Ma deuxième observation est que la professionnalisation doit être liée à l'analyse des débouchés. Cela signifie qu'elle ne doit pas intervenir trop tôt dans les études. La professionnalisation des filières est assez étroitement corrélée à celle de l'orientation.

Je prends un exemple un peu caricatural : si un très grand nombre de jeunes s'orientent vers une filière de grec ancien, dont les débouchés naturels sont limités à l'enseignement du grec ancien ou à l'école d'Athènes, on est confronté à deux problèmes. Le premier est la déception de tous ceux qui, au terme de leurs études n'auront pas l'un de ces deux types d'emploi, et qui peuvent se sentir, de ce fait, déclassés dans l'emploi qu'ils trouveront : il est assez grave de prendre le risque de donner ce sentiment à un jeune. Et puis cela pose un problème purement économique : le gaspillage d'argent correspondant, alors que l'argent public est rare. Trop souvent, des jeunes s'orientent massivement dans des filières dont les débouchés professionnels sont limités. Ce n'est pas une bonne idée.

Je crois que la question de la professionnalisation est difficile. C'est l'une des questions sur lesquelles nous travaillerons pour vous donner un avis aussi fondé que possible à partir de notre expérience.

J'ai une expérience personnelle sur ce sujet qui est complètement étrangère à l'entreprise. En tant que membre du Haut Conseil de l'Education je travaille avec mes collègues sur la question de la formation des enseignants. Savoir à quel moment commence la professionnalisation des étudiants qui deviendront des enseignants est une question compliquée. Néanmoins, il est indispensable de la traiter.

En effet, l'une des façons d'assurer une orientation sécuritaire des étudiants est d'avoir une bonne idée du contenu de la professionnalisation et du moment où l'on commence à la mettre en œuvre. Ce sujet recoupera la troisième question que j'évoquerai ensuite.

L'université n'offre pas suffisamment de formations véritablement professionnalisantes au niveau « L ». Les IUT sont un formidable succès, alors que beaucoup avaient des doutes sur cette formule à l'origine. Le plus souvent, les IUT s'occupent en effet de mettre en place des formations professionnalisantes qui fonctionnent bien et qui débouchent sur des emplois. Je ne connais pas les statistiques concernant les délais de placement, l'emploi des jeunes et le pourcentage de chômeurs à la sortie des IUT, mais mon impression, qui est purement subjective, est que les résultats doivent être bien meilleurs sur ce double terrain que ceux de l'université en général.

Nous avons tenté quelques expériences professionnalisantes au niveau master dans certaines universités. Ce sont, en général, des succès. Elles se mettent en place d'une façon décentralisée - ce qui est bien -, à l'initiative de responsables locaux. Par exemple, pour la banque, on a construit à Clermont-Ferrand un master portant sur la gestion financière. Cela a eu lieu à Clermont-Ferrand car deux personnes s'y sont intéressées, l'une côté banque, l'autre côté université. C'est un succès remarquable. Le système fonctionne. Il y a certainement d'autres exemples. Je cite celui-là car je le connais personnellement. Mes confrères d'autres secteurs de l'économie ont des expériences dans ce domaine. Les initiatives de terrain fonctionnent beaucoup mieux qu'on ne l'imagine quand se crée une relation de confiance entre enseignants de l'université et responsables d'entreprise. Ce sont les relations personnelles qui en sont à l'origine.

Quelques universités sont assez réservées vis-à-vis du monde de l'entreprise. Elles ont des relations moins faciles et moins spontanées. En revanche, dans des universités où n'existe a priori pas de préjugé de principe, pour ne pas dire idéologique, des contacts de très bonne qualité se nouent et des actions s'engagent.

Dans ce domaine, il serait important de donner aux universités des marges de manœuvre qui leur permettent d'agir et, si je puis dire, des systèmes de gouvernement d'institution -pour franciser un terme britannique- qui leur permettent de décider dans des conditions efficaces.

+
+ +

Le sujet de la formation en alternance est fondamental. Nous avons à son égard des positions très claires qui ont été approuvées unanimement par le Conseil exécutif du MEDEF : nous sommes favorables aux formations en alternance et prêts à nous mobiliser pour les développer. Nous considérons que la sagesse consisterait à faire en sorte que, dans toutes les universités, la dernière année d'études, quel que soit le niveau, se fasse en tout ou partie en alternance. Pour progresser dans cette direction, il faudra une forte mobilisation du monde des entreprises.

L'un des drames de notre société est que certains jeunes dotés de diplômes d'études supérieures ne trouvent pas d'emploi. Cela donne le sentiment d'une profonde injustice à leurs familles qui ont fait des sacrifices pour financer leurs études, même s'il existe des bourses, et à eux-mêmes qui ont réalisé des efforts pour réussir leurs études. Nous pensons que plus vite il sera possible d'employer tous les jeunes à la sortie de l'université et mieux nous nous porterons collectivement. Nous sommes prêts à agir pour améliorer la situation.

Toutefois, cela suppose que deux conditions soient réunies :

La première est que l'orientation permette d'éviter qu'un trop grand nombre d'étudiants s'engage dans des filières de formation débouchant sur un très petit nombre d'emplois. Pour prendre un exemple caricatural pour ne choquer personne, je dirai qu'il faut faire en sorte que tous les étudiants ne soient pas orientés dans les filières de formation de spécialiste de grec ancien.

La seconde est que le diplôme délivré garantisse un certain contenu et un certain niveau de formation, en termes de connaissances, de compétences et de comportements. Il faut que nous sachions exactement quelles sont les compétences,

les connaissances et les comportements correspondant à chaque formation et que le diplôme délivré correspondant garantisse que le titulaire les maîtrise effectivement. C'est fondamental car nous ne voulons pas non plus que les entreprises aient à expliquer à un étudiant, au cours de sa dernière année d'études, que sa formation n'est pas adaptée. Ce n'est pas notre métier. Nous ne souhaitons pas que notre disponibilité pour accompagner l'effort de l'Education nationale se retourne, en quelque sorte, contre les entreprises. Il est donc nécessaire qu'il n'y ait pas une différence de contenu entre deux masters de même dénomination selon l'université qui l'a délivré. Nous avons besoin que l'université le garantisse, Quand on s'engage dans la formation en alternance, il faut que les deux parties assument leur part de la formation. Nous attendons de l'université qu'elle délivre des connaissances, des compétences et, pour partie, des comportements. Nous sommes conscients que nous avons quelque chose à apporter dans le domaine des comportements et des compétences.

+
+ +

Je terminerai par un mot sur un sujet incontournable pour assurer le succès des différents projets que j'ai évoqués. Il s'agit de l'autonomie des universités et de leur gouvernance.

Les responsables d'entreprise ont l'habitude de traiter avec d'autres entreprises qui sont organisées de façon à assurer la sécurité de l'exécution des accords passés, et qui ont la capacité de rassembler les moyens nécessaires.

L'université forme des licenciés, des masters et des docteurs. L'organisation de sa gestion et les moyens dont elle dispose pour le faire sont évidemment déterminants pour assurer le résultat.

Si nous nous engageons dans la formation en alternance et, dans la collaboration avec les universités en matière d'orientation et d'information, cela suppose que les universités aient une capacité réelle de passer des contrats, d'en assurer le suivi et

l'exécution, et de mobiliser les moyens nécessaires comme nos clients et nos fournisseurs, pour utiliser un langage qui est celui de notre vie quotidienne.

Dans le dialogue que nous avons actuellement avec les établissements d'enseignement supérieur, nous constatons de grandes différences entre les grandes écoles et quelques universités d'un côté, et la plupart des universités de l'autre.

Nous prenons conscience chaque jour de la difficulté qu'ont souvent les responsables des universités à gérer leur établissement, quand nous comparons leur situation à la façon dont nous pouvons gérer nos entreprises. Nous avons des défis beaucoup plus considérables sur le plan du risque de réussite ou d'échec dans les entreprises ; les universités ont des moyens d'action extrêmement limités.

Je vois difficilement comment nous pourrions éviter de traiter le sujet de l'autonomie des universités, de leur mode de financement en particulier et des modalités de leur relation avec le monde des entreprises et avec la recherche. Je vous demande de me pardonner d'élargir une fois de plus le débat de façon horizontale après avoir commencé en l'élargissant de façon verticale.

Malheureusement, comme je l'ai dit en commençant, dans l'Education nationale les problèmes sont liés les uns aux autres. J'ignore comment il faut faire, et à qui le pouvoir doit être donné au sein des universités. Mais je crois que rien n'est plus urgent de donner à un responsable les pouvoirs de gestion nécessaires pour leur permettre de vivre, c'est à dire d'évoluer.

En outre, il me semble important que les Français se rendent compte que l'enseignement supérieur a un coût. Il n'est pas raisonnable qu'il puisse exister autant d'hostilité chaque fois qu'une université envisage de faire payer une certaine participation aux étudiants – avec les mécanismes nécessaires d'exonération et de bourses afin d'assurer l'égalité des chances. Cela conduit, là encore, à une incompréhension de la valeur des études supérieures dans un monde où ce qui ne coûte pas directement au citoyen est, malheureusement, de plus en plus négligé : les biens publics sont dégradés par des tags dans l'indifférence générale.

Je vous demande de me pardonner d'avoir été un peu trop large et trop direct dans mes propos.

M. KEIGER.- Je voudrais poser une question assez pointue de la part d'une personne qui est à l'extérieur de votre système universitaire. Je m'intéresse notamment à votre remarque au sujet de la filière concernant le grec ancien.

M. PEBEREAU.- La filière n'existe pas, à ma connaissance.

M. KEIGER.- Nous ferons comme si elle existait. Vous avez dit qu'il existerait certainement des débouchés restreints alors que dans d'autres sociétés développées, en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, on peut sortir très souvent de l'université avec un diplôme en grec ancien et avoir relativement facilement un travail à la City. Je connais de nombreux étudiants qui sont entrés dans la City de Londres, peut-être pour travailler à la Banque Nationale de Paris. Ils sont recrutés par des sociétés multinationales comme la vôtre.

Votre société a-t-elle des critères de sélection différents selon les pays ? En France, choisirait-elle plutôt une personne sortie d'une filière plus professionnalisante et, en Angleterre, pour la City, une personne titulaire d'un diplôme latin et grec qui serait formée ensuite dans l'entreprise ?

M. PEBEREAU.- Vous avez raison de me reprendre sur ce point. J'ai utilisé l'exemple théorique du grec ancien parce qu'il ne pouvait blesser personne, mais cela a déformé ma pensée.

Nous recrutons en fonction de deux critères. Le premier est le niveau général d'études : nous recrutons à « L », « M » ou « D ».

M. KEIGER.- Agissez-vous ainsi en France ou en Grande-Bretagne ?

M. PEBEREAU.- Que ce soit en France ou en Grande-Bretagne, nous recrutons en fonction du niveau d'études et sur des critères qui sont exclusivement des critères de caractère, de personnalité.

Nous pouvons recruter également à chacun de ces trois niveaux un spécialiste de grec ancien ou un spécialiste de mathématiques, pour plusieurs des métiers que nous exerçons. Nous estimons que c'est à nous de donner la formation professionnelle.

Nous avons, en revanche, des critères forts concernant les comportements. Une personne qui se sera engagée dans le grec ancien afin de passer sa vie à étudier le grec ancien dans le cadre d'un métier de professeur agrégé de lycée aura des caractéristiques qui ne correspondent pas à celles que nous recherchons en entreprise. Par exemple, à BNP Paribas, nos valeurs sont la réactivité, la créativité, l'engagement et l'ambition. Nos tests de recrutement intègrent ces valeurs.

En France, une personne qui étudie le grec ancien se destine souvent à la filière du professorat. En Grande-Bretagne, elle choisit celle d'une formation sans lien avec ce qu'elle souhaite faire ensuite. Si, en France, un étudiant a fait du grec ancien exclusivement pour se former l'esprit, et qu'il vient chez nous, nous le recruterons s'il a des caractéristiques que nous jugeons utiles pour notre entreprise. La filière d'études n'est pas déterminante en elle-même.

En France, un nombre considérable d'étudiants s'orientent vers des enseignements de sciences humaines et de lettres. Mais je crains que les études correspondantes ne débouchent pas sur un contenu de connaissances, de compétences et de comportements bien défini.

M. SAINT-ETIENNE.- Vous en avez parlé plusieurs fois et vous avez précisé votre pensée.

Pour apprécier les critères de comportement et les compétences, indépendamment des connaissances, nous pouvons supposer que les connaissances viennent avec le LMD et que les compétences, si des formations sont bien réalisées, viennent également avec la formation LMD, même s'il existe un débat à ce sujet.

Vous avez énormément insisté sur les comportements en précisant que vous recherchez la réactivité, la créativité et la capacité d'engagement.

Comment faites-vous pour les apprécier ? Est-ce en soumettant les personnes à une batterie de tests ?

M. PEBEREAU.- Oui.

M. SAINT-ETIENNE.- Faites-vous subir les mêmes tests dans le monde entier ?

M. PEBEREAU.- Nous avons des responsabilités de ressources humaines et une gestion décentralisée. Nos systèmes de recrutement sont adaptés aux caractéristiques de chaque pays.

M. SAINT-ETIENNE.- La Commission travaille en deux temps : elle rendra un rapport cette semaine et un second rapport en octobre. J'aimerais avoir un retour sur la façon dont vous travaillez. Par exemple, quand vous travaillez avec la DRH Groupe, quand vous avez des « L », des « M » et des « D » en Angleterre et aux Etats-Unis, estimez-vous que la production des connaissances et des compétences est mieux cadrée qu'en France, ou est-ce différent ?

Par ailleurs, en termes de comportement, de réactivité, de créativité et de capacité d'engagement, trouvez-vous que les jeunes Français sont moins réactifs, créatifs et ambitieux ?

Comme vous êtes un Groupe mondial, vous avez probablement des bases statistiques suffisantes pour nous donner des informations sur ce thème.

M. PEBEREAU.- Nous n'avons pas de bases statistiques suffisantes. Nous recrutons chaque année 8 000 personnes dans le monde. Cela peut donner une base statistique, mais nous les recrutons à des niveaux assez divers et pour des emplois très divers. Nous n'avons jamais fait d'analyse de cette nature.

Nous recevons en France 150 000 demandes d'emplois chaque année. Nous en retenons 4 000 qui ne sont pas également répartis entre les différentes universités nationales.

Notre recrutement français nous donne autant de satisfaction que notre recrutement britannique ou américain. Il n'est toutefois pas représentatif de l'enseignement supérieur français : nous embauchons une proportion d'élèves des grandes écoles plus importante que la part que celles-ci occupent dans l'enseignement supérieur.

M. SAINT-ETIENNE.- Sur ces 4 000 personnes, combien viennent des grandes écoles ?

M. PEBEREAU.- Je n'ai pas les statistiques en tête. Je me suis assuré à plusieurs reprises que nous avons un système neutre vis à vis de l'origine des étudiants. Les demandes sont analysées d'une façon rigoureusement équivalente, quelle que soit l'origine – universités ou grandes écoles-.

On sait bien que les anciens élèves de certaines grandes écoles ont en général certaines caractéristiques communes. Par exemple, la capacité de travail des élèves

des écoles scientifiques est supérieure à celle de la moyenne des étudiants, en raison de la formation des classes préparatoires.

En ce qui concerne les valeurs que j'ai indiquées - la créativité, la réactivité, l'ambition et l'engagement -, je ne peux pas dire que les grandes écoles ont, par nature, une différence. Elles en ont une au niveau des résultats. Objectivement, un recrutement intégrant ces valeurs donne un avantage aux étudiants des grandes écoles par rapport à ceux qui viennent des universités, à l'exception de Dauphine et de Sciences Po qui sont assez assimilables, dans nos résultats, aux grandes écoles. Le succès de nombreux masters comme celui de Clermont-Ferrand que j'ai évoqué montre bien que chaque université peut mettre en place des formations très adaptées.

Le vrai problème est celui de l'orientation assez massive d'étudiants dans des filières où ils ne vont pas acquérir, en matière de compétences, de connaissances et de comportements, les éléments nécessaires à une bonne intégration en entreprise et particulièrement dans une entreprise internationale.

Cette situation existe également dans d'autres pays. Nous ne recrutons pas autant aux Etats-Unis qu'en France, évidemment. Mais nous avons une banque de détail qui opère dans les Etats de la Côte Ouest. Aux Etats-Unis aussi, nous recrutons dans certaines universités bien davantage que dans d'autres.

Dans le domaine de la formation universitaire, il n'y a pas de règle générale : dans chaque pays, il y a des établissements efficaces et d'autres qui le sont moins. Et en France, certaines grandes écoles sont très efficaces, d'autres moins ; et il nous arrive de recruter souvent dans des établissements apparemment peu prisés en général, mais bien adaptés à nos besoins, des étudiants qui font d'excellentes carrières dans notre groupe.

Il y a de plus en plus de pôles de formation d'excellence, de notre point de vue, à l'intérieur de chaque université grâce à des masters bien organisés. L'enseignement supérieur relève de la microéconomie, pas de règles générales.

Mme BOUYGARD.- Je simplifie à l'extrême : en France, notre appareil éducatif sélectionne actuellement par les mathématiques. D'une certaine manière -pour résumer-, je dirais que, dans les filières littéraires ou de sciences sociales -au sujet

desquelles vous venez de dire qu'elles posaient davantage de problèmes vis-à-vis des caractéristiques que vous attendez chez une personne que vous embauchez - des personnes sont là par défaut. Elles se dirigent vers ces sections car elles ne peuvent pas aller ailleurs puisque la sélection a eu lieu d'après le critère des mathématiques.

Vous dites également que, dans les IUT et les écoles de commerce, il existe des formations permettant de mettre davantage les jeunes en situation d'acquérir ces compétences qui ne sont pas strictement professionnelles mais plutôt comportementales.

Vous avez dit au cours de votre exposé qu'il n'était peut-être pas utile de se professionnaliser précocement, mais que l'entreprise attendait ce type de compétence.

Par goût ou par nécessité, des étudiants se dirigeront toujours vers des filières littéraires ou de sciences sociales. Or, dans certains pays, ces jeunes acquièrent des compétences comportementales utiles et peuvent être embauchés dans des métiers auxquels nous ne songeons pas en France.

Comment pouvons-nous aider l'université à faire acquérir ces compétences aux jeunes qui sont dans ces filières littéraires ou de sciences sociales, et quel rôle peuvent jouer les entreprises pour aider les universités à leur faire acquérir ce type de compétences ?

M. PEBEREAU.- Il n'est pas facile de répondre à votre question. Nous ne sommes pas des professionnels de l'éducation. Pour quelle raison l'enseignement du grec ancien peut-il permettre de donner une bonne formation pour l'entreprise ? Il faut que la formation qu'il reçoit pour apprendre le grec ancien (ou d'ailleurs les mathématiques) lui permette de développer les qualités nécessaires à la vie d'entreprise : sa capacité d'adaptation, d'approfondissement, d'imagination, de travail en équipe par exemple. C'est là un sujet qui relève de la pédagogie et des sciences de l'éducation. Je n'ai aucune compétence dans ce domaine.

En revanche -et c'est important-, nous pouvons expliquer et montrer aux jeunes ce qu'attend en pratique l'entreprise. Ceux qui vivent dans les entreprises peuvent faire part de leur expérience, des qualités qui leur ont permis de travailler en entreprise,

de progresser, de réussir. Mais nous ne savons pas traduire cela en termes de formation.

Mme BOUYGARD.- Vous n'avez donc pas dans l'idée que des modalités de formations que nous pouvons trouver dans les écoles de commerce et dans les IUT seraient transférables dans l'université.

M. PEBEREAU.- Je n'avais pas cette idée. Chacun doit avoir sa spécificité. J'ai enseigné pendant plus de 30 ans à Sciences Po et je suis Président du Conseil de Direction de Sciences Po. C'est une université et pas une école de commerce. Je considère que la formation que nous donnons est compétitive par rapport à celle des écoles de commerce, pour une fraction très importante de nos étudiants. Et elle est pourtant très différente.

Si je laisse de côté le problème de la pédagogie, que je viens d'évoquer, il y a peut être un problème d'approche. Il s'agit tout d'abord d'aborder le monde tel qu'il est et pas tel qu'on l'imagine, à partir de préjugés. C'est extrêmement important. Dans les écoles de commerce, on a en général de l'entreprise et du marché une vision conforme à la réalité. Et si certains étudiants en ont néanmoins une vision plus idéologique, ils peuvent orienter leur vie professionnelle ailleurs que vers l'entreprise. S'ils s'orientent néanmoins vers l'entreprise, ce qu'ils ont appris en école de commerce doit leur permettre de s'adapter au prix d'un peu de schizophrénie : penser que l'entreprise est un lieu d'exploitation des travailleurs et que le capital est en lutte permanente contre le travail tout en assurant des responsabilités d'encadrement dans une entreprise, c'est possible. Mais au prix d'une contradiction permanente entre ce qu'on pense, et ce qu'on fait.

Mme BOUYGARD.- Je suis moins sûre que les étudiants en sciences sociales, en anglais ou en histoire pensent que l'entreprise est mauvaise. Je crois qu'ils ne pensent rien de l'entreprise.

Ma question subsidiaire est liée à l'une de vos propositions. Vous avez dit que les entreprises étaient prêtes à s'engager pour développer la formation en alternance,

notamment au cours de la dernière année du cursus. Comment les entreprises pourraient-elles accueillir un étudiant en dernière année de licence d'histoire en alternance ?

M. PEBEREAU.- J'espère, comme vous, que les jeunes n'ont pas sur l'entreprise d'idées préconçues inexactes. Mais rien ne permet d'assurer que dans les filières que vous évoquez, les étudiants ont un sentiment différent de celui des français en moyenne, tel que le décrit le sondage que j'évoquais dans mon propos liminaire. Pour ce qui est de l'accueil d'un futur licencié d'histoire, nous pourrions l'accueillir dans les mêmes emplois que ses camarades des écoles de commerce, s'il passe avec succès nos tests de recrutement.

M. LAURENT.- Les mathématiques sont un peu comme le grec ancien : nous avons créé en dernière année de master de mathématiques pures une formation d'ingénierie actuarielle dans laquelle la dernière année se passe en alternance entre l'université, certaines compagnies d'assurance et une banque.

Mme BOUYGARD.- Je m'intéressais à l'histoire.

M. PEBEREAU.- Nous n'avons pas de traitement spécifique pour l'histoire. Nous faisons passer les mêmes tests aux jeunes sur la base des valeurs que j'ai évoquées précédemment, et des caractéristiques propres à chaque métier.

Un jeune qui vient de la filière histoire peut se retrouver à des emplois très divers dans le Groupe, y compris dans une formation au *trading* s'il en a envie, si nous pensons qu'il a une chance d'y réussir et si nous y avons un emploi.

Les français n'ont pas les mêmes comportements que les anglais pour leur orientation professionnelle : je ne connais pas d'exemple d'étudiant français spécialisé dans le grec ancien qui ait postulé pour un emploi de trader.

Mme BOUYGARD.- Ma question portait sur la période de la formation. Pour effectuer le changement culturel dont vous parlez parmi les étudiants, ne faudrait-il pas leur proposer une offre d'emploi en alternance ou un stage pendant qu'ils sont dans le cursus de formation initiale pour leur ouvrir l'idée qu'ils peuvent avoir un panel d'emplois possibles ?

M. PEBEREAU.- Nous n'avons pas les moyens de le faire, parce qu'ils sont beaucoup trop nombreux. Nous ne pouvons pas à la fois envisager de développer pour tous les étudiants une période de stage en entreprise en cours de formation, et une période de formation en alternance en fin d'études. Déjà, nous avons hésité à proposer de nous engager dans la voie de la formation en alternance pendant la dernière année d'études car nous ne sommes pas sûrs d'avoir les moyens d'accueillir tous les postulants. Pour y parvenir, il nous faudra du temps.

En ce qui concerne les stagiaires qui viendraient prendre contact avec l'entreprise sans être affectés à un poste de travail, nous ne pouvons pas envisager de les accueillir en grand nombre : le visiteur non engagé, l'observateur est dérangeant pour les équipes au travail qui le voient un peu comme un touriste. Quelques grandes entreprises s'efforcent d'organiser des stages de découverte de l'entreprise pour les enseignants d'économie du secondaire, parce qu'il nous paraît vital qu'ils voient de leurs yeux la réalité des entreprises d'aujourd'hui pour pouvoir en parler à leurs élèves. Mais cela ne concerne que quelques dizaines de personnes par an, quelques centaines peut-être un jour.

Il me semble vraiment préférable que les entreprises concentrent leurs efforts sur la formation en alternance pour la dernière année d'université. Pourquoi ? Parce que cela devrait faciliter l'emploi des jeunes diplômés. L'alternance est un vrai mécanisme de recrutement. Quand l'entreprise prend un étudiant en alternance, elle le recrute très souvent, ou l'aide à trouver un emploi, sauf s'il ne s'adapte pas. Il faut que notre pays résolve son problème d'emploi des jeunes. Une bonne partie de ce problème est en dehors du champ de compétence de votre Commission puisqu'il se situe avant l'université pour les jeunes dits sans qualification. Mais il y a aussi un problème pour les jeunes diplômés du supérieur.

Pour revenir à la question que vous avez posée, qui concerne le changement culturel des jeunes vis à vis de l'entreprise, il me semble préférable d'utiliser la méthode évoquée dans mon exposé liminaire : faire venir des hommes et des femmes d'entreprise à l'université pour parler de l'entreprise aux jeunes, dans le cadre des mécanismes de formation ou d'orientation. Il vaut mieux déplacer quelques cadres d'entreprises dans les universités que l'ensemble des étudiants vers les entreprises. C'est un problème comparable à celui du rapprochement d'un tabouret et d'un piano à queue.

Mme FRESSOZ.- Nous avons entendu au cours des auditions quelques critiques au sujet du comportement des entreprises vis-à-vis des universités. Elles font preuve d'un peu d'opportunisme. Comme le chômage est important, elles embauchent à des niveaux de qualification qui ne sont pas excellents.

Sentez-vous un changement d'attitude de l'entreprise vis-à-vis de l'université ? Auparavant, vous pouviez recruter dans les grandes écoles.

Nous avons entendu parler du problème des stages qui sont mal rémunérés.

Nous sentons qu'il existe un problème entre les jeunes qui sortent de l'université et les entreprises. Ils n'ont pas l'impression d'être reconnus. Nous avons l'impression qu'il existe une incompréhension des deux côtés. La ressentez-vous ?

M. PEBEREAU.- Je ressens moi aussi un problème entre les entreprises et les jeunes. Je l'ai dit en commençant : je crois qu'il est culturel en France. Nous faisons véritablement beaucoup pour qu'il y ait un problème entre les jeunes et les entreprises !

L'institut de l'entreprise a effectué une analyse de l'image des entreprises qui ressortait des livres scolaires. C'est vraiment assez effrayant. L'entreprise industrielle du 19^{ème} siècle est plus présente que l'entreprise de services du 21^{ème} et la lutte des classes plus que l'actionnariat des salariés. Pour ce qui est de la banque, nous avons découvert, comme sous-produit de l'étude sur l'entreprise, que dans un manuel d'économie, elle n'était guère mise en évidence que par une caricature de Daumier présentant un banquier sous les traits d'un vampire. Quant aux marchés financiers, ils bénéficient en français du traitement que Balzac a réservé à la Bourse et, dans les livres d'économie, de commentaires, souvent assez critiques, sur les méfaits potentiels de la spéculation et des mouvements internationaux de capitaux. Franchement, on ne trouve guère dans ces manuels de présentation réaliste des entreprises telles qu'elles sont aujourd'hui et de l'utilité de l'économie de marché pour la création de richesses. Je parle là, bien sûr, de la filière générale, et non des filières professionnelles. C'est là un problème très sérieux. C'est au niveau du secondaire que les jeunes peuvent avoir une première idée, positive ou négative, de l'entreprise.

Cela dit, il faut aussi que les entreprises se soucient davantage de leur image dans l'opinion publique et qu'elles fassent les efforts d'information nécessaires.

En ce qui concerne les stages, il faut bien séparer les pratiques d'un petit nombre d'entreprises, le plus souvent de petite taille, de la façon dont les stages sont pratiqués dans les entreprises en général.

Dans les banques françaises, par exemple, nos stagiaires reçoivent un salaire normal. Par parenthèse, lorsque j'étais dans la fonction publique, il y a plus de 25 ans il est vrai, j'ai eu des stagiaires qui n'étaient pas rémunérés du tout. Dans les grandes entreprises en général, les stagiaires qui travaillent sont traités normalement : il y a des règles qui s'appliquent à leurs conditions de travail comme à celles de tous les salariés.

Cela dit, il est vrai qu'existent certaines pratiques conduisant à utiliser une succession de stagiaires avec une faible gratification pour occuper un poste de travail. C'est le fait d'un nombre très limité d'entreprises. J'en ai fait une expérience personnelle si je puis dire, familiale. C'est une situation anormale. Nous nous y sommes attaqués et nous devrions la faire disparaître.

Les entreprises doivent faire un effort pour se faire connaître des étudiants, c'est vrai. Il faut qu'elles n'hésitent pas à aller vers les universités, comme elles le font vis à vis des écoles de commerce, qui les connaissent bien. Il faut reconnaître que, dans quelques universités, les responsables d'entreprise sont parfois accueilli avec un peu de réticence quand ils viennent expliquer les bienfaits de la libre entreprise et de l'économie de marché : dans le monde universitaire, chacun le sait bien. Mais cela fait partie de nos traditions nationales. Simplement, cela peut avoir des conséquences néfastes pour certains jeunes qui peuvent avoir ensuite des réticences vis à vis du monde de l'entreprise, du monde tel qu'il est. Nous devons être tous fiers de notre modèle de société qui combine économie de marché et solidarité. Mais il ne faut jamais laisser penser aux jeunes que la solidarité pourrait être maintenue au niveau où elle est sans une économie de marché efficace pour assurer la production de richesses nécessaire.

M. De MONTS De SAVASSE.- En termes de perspectives, vous avez indiqué que nous pourrions mieux rapprocher les formations et les besoins. Quelle piste suivriez-vous pour résoudre ce type de problématique ?

M. PEBEREAU.- Je crois qu'il est toujours possible d'agir ainsi. Je sais que ce type d'études existe toujours du côté de l'Education nationale. En revanche, j'ignore si

cela existe encore du côté des services de l'emploi, et des structures qui ont succédé au Plan.

Mme BOUYGARD.- Cela s'appelle le Groupe Prospective des Métiers et des Qualifications. Ce groupe qui existe depuis trois ans produit et associe les partenaires sociaux. Actuellement, il travaille notamment avec les partenaires sociaux pour voir quels liens et quel enrichissement mutuel peut exister avec les observations sur la prospective des métiers et des qualifications que les branches professionnelles mettent en place.

Ce groupe sort des travaux sur la base d'hypothèses de croissance. Il est possible de contester les hypothèses car elles ne se vérifient pas toujours.

M. PEBEREAU.- Ce n'est pas très grave, car ce qui me semble important, c'est l'ajustement pas grandes masses.

Ces études devraient permettre d'orienter les jeunes dans leurs études, d'une façon plus efficace pour leur assurer leur emploi. L'existence d'un nombre très significatif d'offres d'emploi non satisfaites, alors que le nombre de chômeurs se situe depuis des années entre 9 et 10 % de notre population active, est vraiment très préoccupante. Il est navrant de constater que notre pays manque de candidats dans le secteur du bâtiment en général, pour les métiers de plombier ou d'électricien par exemple.

Il nous faut absolument restaurer la noblesse du travail manuel, à tous les niveaux de qualification. Pour les personnes qui ont un faible niveau de qualification, les emplois de l'avenir, dans un pays comme la France, et dans une économie mondialisée, sont des métiers de service à la personne et de service de proximité, en particulier du commerce, de la restauration, du bâtiment, de l'artisanat. Il nous faut donc orienter des enfants vers ces emplois, et pour cela, valoriser ceux-ci au niveau de l'opinion publique. Le problème se pose essentiellement en amont de l'université. Et pourtant, l'université peut aider à le traiter.

S'il existait dans l'enseignement supérieur des filières professionnalisantes bien adaptées aux élèves des filières professionnelles du secondaire, des enfants très doués pourraient plus facilement s'orienter vers ces filières dans le secondaire. Or, à partir du moment où nous commencerons à avoir des enfants très doués pour les

études dans ces filières, cela changera complètement la perception qu'en a l'opinion publique.

Si un jeune qui a davantage le goût du concret et de l'habileté manuelle s'oriente vers une filière professionnelle, alors qu'il aurait pu sans problème suivre la filière générale, et a fortiori les classes scientifiques, cela change la perception par tous – enfants et familles – des métiers manuels : cela détruit l'idée que les filières professionnelles ne peuvent être que le réceptacle de ceux qui auraient échoué ailleurs. Dans tous les métiers, on a besoin de références d'excellence. C'est vrai aussi dans toutes les filières d'enseignement. Nous en manquons cruellement dans les filières professionnelles alors que cela existe ailleurs : en Allemagne notamment. Je ne connais pas suffisamment les autres pays pour savoir ce qu'il en est ailleurs.

Quels que soient nos efforts, des jeunes continueront à sortir de l'école sans qualification ; il faut s'occuper d'eux.

Mme BOUYGARD.- Votre réponse est paradoxale. J'ai peut-être mal compris votre proposition.

Je comprends que vous êtes favorable à une dernière année en alternance : il s'agirait d'une année réellement professionnalisante au sens où la personne continue et parachève ses études en étant également dans l'emploi.

Le sens de ma question était le suivant : les entreprises sont-elles prêtes à accepter spontanément en dernière année des personnes en licence d'histoire ou de sociologie ?

M. PEBEREAU.- Nous les accepterons comme les autres si elles présentent les mêmes caractéristiques que les autres. J'ai évoqué les valeurs promues par BNP Paribas. Chaque entreprise a les siennes et chacune a ses méthodes de sélection. Certains, bien sûr, font de la nature des études un critère essentiel. Si une entreprise recrute exclusivement des scientifiques, elle ne retiendra pas un étudiant en histoire. Et à BNP Paribas, il n'y aura pas que des étudiants en histoire. Mais n'avons-nous pas trop d'étudiants en histoire ? Je l'ignore.

Mme BOUYGARD.- Cette Commission s'appelle « Université-Emploi ». Vous n'êtes pas le seul à nous dire, au cours des auditions, qu'il existe une certaine distance entre les universités et le monde de l'emploi en entreprise.

Pour acquérir ces quatre qualités que vous avez citées : réactivité, créativité, capacité d'engagement et ambition, la dernière année en alternance n'est-elle pas le moment d'acquisition de ces qualités ? Dites-vous que vous les prenez en alternance uniquement s'ils ont déjà ces qualités ?

M. PEBEREAU.- Si l'on n'adhère pas à ces valeurs à 25 ans, on ne risque pas de le faire à 50 ans.

Mme BOUYGARD.- Ils ont 25 ans et sont en dernière année.

M. PEBEREAU.- Si une personne hésite entre un emploi de fonctionnaire et un emploi de trader, il vaut mieux qu'elle devienne fonctionnaire.

Mme BOUYGARD.- Vous avez une certaine idée du fonctionnaire, puisque vous avez été fonctionnaire. Je crois que l'on peut être réactif, créatif, engagé et ambitieux en étant fonctionnaire.

M. PEBEREAU.- Je l'espère. J'avais fait le choix d'être fonctionnaire, et mon orientation, beaucoup plus tard, vers l'entreprise, a été le fruit des circonstances. Ce que je voulais dire, c'est que, quand on a 25 ans, on n'hésite pas entre deux métiers aussi différents. On est porté vers l'un ou vers l'autre. A cet âge-là, j'avais choisi la Fonction publique sans hésitation.

Mme BOUYGARD.- D'après ce que j'ai cru comprendre au cours des auditions, en réalité de nombreux jeunes ne sont pas à l'université parce qu'ils hésitent entre diverses voies, mais parce qu'ils ont passé leur Bac et qu'ils continuent leurs études. Je partage cette idée d'une dernière année professionnalisante en alternance. Je trouve qu'elle est excellente.

Puisque cela fait partie de la dernière année du cursus de formation, cela ne doit-il pas être perçu par les entreprises comme une opportunité offerte à ces jeunes d'acquérir certaines qualités ? Vous m'avez répondu négativement.

Comment pouvez-vous dire qu'une personne est créative et réactive quand elle se trouve dans un amphi de 300 personnes et qu'on ne lui demande rien ?

M. PEBEREAU.- Bien sûr. C'est pour cela que nous avons parlé de la nécessité de l'information et de l'orientation. Mais vous savez, si une personne de 25 ans a le goût de la créativité, cela se manifestera dans ses tests. Si, à 25 ans, vous n'avez pas

découvert la créativité dans vos études, y compris celles de grec ancien, vous avez un problème avec la créativité.

Mme BOUYGARD.- Je l'ai découverte dans l'emploi.

M. PEBEREAU.- C'est sans doute plus compliqué. Je suis convaincu qu'un grand nombre d'étudiants passeraient nos tests, y compris - je l'espère - certains de ceux qui s'orientent vers la Fonction publique.

Mais revenons au fond. Quels que soient nos efforts, des jeunes continueront à sortir de l'école sans qualification ; il faut s'occuper d'eux.

La première idée est qu'il faut que, pour un jeune, aller à l'université résulte effectivement d'une décision. Cela signifie que nous devons leur donner l'opportunité d'effectuer un autre choix que l'université : ils doivent pouvoir s'orienter vers des professions et un métier à la sortie du Baccalauréat. Nous devons réaliser un important effort d'information pour indiquer à certains jeunes que de telles voies sont intéressantes, adaptées à leurs qualités, porteuses d'emploi et qu'ils peuvent les emprunter.

En deuxième lieu, il ne faut pas faire un grand effort pour ouvrir les yeux de ceux qui entrent à l'université sur le monde tel qu'il est, ce qui les incitera sûrement, car les jeunes sont prompts à comprendre, à orienter leurs efforts pour promouvoir les qualités qui leur permettront de réussir en entreprise, d'utiliser leurs atouts. Si, à 19 ans, ils ne sont pas susceptibles de le comprendre et de faire des efforts correspondants, il n'existe aucune raison pour qu'ils le comprennent à 25 ans. A l'âge des premières années d'université, on vote. C'est un âge où, dans le passé, certains ont laissé des traces dans l'histoire. Ce n'est pas l'âge de l'adolescence. On est adulte.

C'est l'entrée à l'Université qui est à mes yeux le moment clé. C'est un choix de faire des études supérieures, et c'est un choix qui doit déboucher sur un vrai diplôme une fois qu'on l'a fait, et ensuite sur un emploi. Il faut donc, à l'entrée, que le jeune sache s'il a les qualités pour réussir et ce que sont les possibilités d'emplois effectifs sur lesquels débouche la filière qu'il va choisir. Si on ne dit rien au jeune à l'entrée, il n'a pas de raison de se poser des questions. Or, une année passée à l'université, cela représente du temps pour les jeunes et de l'argent pour les familles et la collectivité.

Cela mérite que l'on s'arrête un instant et que l'on s'assure que c'est bien la solution efficace et souhaitée.

M. BAUSSARD.- Je suis dans une université scientifique. Je pense que l'entreprise n'est pas diabolisée, mais inconnue, que ce soit sur la stratégie des firmes ou sur le plan des rapports humains existant au sein de l'entreprise. Des difficultés et des phantasmes peuvent naître à partir là. Généralement, ils disparaissent dès le premier stage chez les étudiants des formations professionnalisées. Quand nous encadrons des dispositifs de découverte des métiers, les situations peuvent évoluer relativement vite.

Nous pourrions penser, dans une université de masse, que les jeunes gens et les jeunes filles qui ont vécu dans des milieux où le contact avec l'entreprise existait, avaient une représentation de l'entreprise à peu près correcte, fondée par l'échange et la transmission. Or, il semble que cela ne se transmet pas spontanément à travers le corps familial et social, et les jeunes arrivent à l'université avec une absence d'images ou des images déformées, ce qui est sans doute le pire.

Vous avez dit aussi qu'il était important pour les entreprises d'avoir des diplômes garantis. Qui doit garantir les diplômes ? Est-ce l'université ou l'Etat ?

M. PEBEREAU.- Pardonnez-moi, Je me suis sans doute mal exprimé. Ce que je voulais dire c'est que les diplômes universitaires devaient garantir un certain contenu de connaissances et de compétences. Actuellement, dans notre pays, les diplômes ne garantissent plus toujours un certain contenu. Cela commence - si je puis le dire - avec les enfants et les adolescents. Au lendemain de la 2^{ème} guerre mondiale, quand un enfant entrait en sixième ou qu'il avait un certificat d'études, l'examen qu'il avait passé garantissait un certain niveau de connaissances : il savait lire, écrire, compter et faire une règle de trois par exemple. De même un titulaire du Baccalauréat avait un niveau de connaissances assuré, variable selon les secteurs, mais précis dans chaque discipline, et il savait écrire sans fautes d'orthographe, etc. Ce contenu s'est un peu estompé : un socle commun de connaissances, de compétences et de comportements n'est plus garanti par le diplôme à chaque niveau.

Il en résulte qu'actuellement, certaines entreprises sont conduites à faire passer des tests qui vérifient l'existence de connaissances ou de compétences correspondant

au Baccalauréat avant de recruter un bachelier. Les formes sont différentes, mais parfois les tests vérifient purement et simplement des connaissances basiques.

Une telle situation me semble très critiquable.

Si un jeune ne trouve pas d'emploi après de longs efforts alors qu'il a un diplôme déterminé et que ses camarades qui ont le même diplôme ont trouvé un emploi, la situation est dramatique. Le jeune se trouve dans une situation d'échec que ni lui, ni sa famille ne peuvent comprendre. Chacun sera convaincu que cet échec a une origine de discrimination, avec toutes les conséquences néfastes qui peuvent en résulter sur le plan psychologique et social. Et cela conduit aussi à une détérioration de la valeur du diplôme, à ses yeux et aux yeux de ses proches. Là encore, avec des conséquences néfastes. La réalité est surtout que ce jeune n'avait pas la formation qui est censée être sanctionnée, prouvée par son diplôme. Mais personne ne le lui dira clairement. Voilà ce qu'il faut éviter. C'est ce que j'ai voulu dire en évoquant la garantie de formation que devait assurer le diplôme.

Je me rends compte que je n'ai pas répondu à une question qui m'a été posée tout à l'heure par Mme Fressoze je crois. Il s'agissait de savoir si les entreprises ne recrutaient pas parfois des jeunes dans des emplois qui ne correspondent pas à leur niveau de diplôme. Malheureusement, cela arrive certainement. Mais ce doit être assez exceptionnel. Car rien n'est pire que de recruter une personne pour un poste de qualification inférieure à ses capacités. En effet, c'est ensuite une source de problèmes pour l'entreprise.

Je vais vous donner un exemple, vieux d'une trentaine d'années, et qui m'a été raconté par un directeur en charge (entre autres) de l'usine de traitement de billets de la Banque de France à Clermont-Ferrand. Pour des raisons propres à la Banque de France, les salaires des ouvriers de cette usine étaient très élevés, en termes relatifs, de sorte que des diplômés de l'enseignement supérieur se présentaient pour devenir trieurs de billets sans préciser leur diplôme réel, qui était supérieur au niveau requis. L'équipe de recrutement avait fini par chercher des moyens de détecter le niveau d'études réel des candidats. En effet, certains diplômés recrutés pour des emplois ne correspondant en rien à leur niveau de connaissances et de compétences se sentaient assez rapidement déclassés, étaient malheureux au travail, ce qui était une source de problèmes tant humains que sociaux. Franchement, rien n'est pire dans une entreprise que des salariés rendus

malheureux par un travail inadapté à leurs capacités. Il faut donc éviter le recrutement de personnes surqualifiées par rapport à l'emploi qu'elles vont occuper. Une entreprise, c'est un groupe de personnes qui vivent ensemble. C'est comme une famille. Sous-estimer les capacités d'un membre du groupe, l'affecter à des tâches qui minorent ces capacités le conduit à la révolte, détériore les relations au sein du groupe, affecte la stabilité de celui-ci. L'entreprise a vocation à intégrer les jeunes, et de la qualité de l'intégration dépend, en définitive, son efficacité, son succès. Quand une entreprise recrute un jeune, son objectif est toujours son intégration, une intégration aussi rapide et efficace que possible, dans l'intérêt des deux parties.

Cela explique l'importance que nous attachons aux valeurs d'entreprise. J'évoquais tout à l'heure les 4 valeurs de BNP Paribas. Leur choix a été le résultat du premier week-end de travail en commun des 80 cadres dirigeants du Groupe, peu après la fusion de la BNP et de Paribas. Elles ne nous sont pas seulement utiles pour la sélection d'étudiants susceptibles de bien s'adapter à l'entreprise. Elles sont aussi prises en compte dans les systèmes d'évaluation de nos collaborateurs ; et nous avons organisé des stages pour nos cadres supérieurs pour les aider à les intégrer dans leur management. La cohésion du groupe humain constitué par les équipes d'une entreprise, c'est vraiment important.

Je reviens, Monsieur Baussard, à votre observation : les jeunes arrivent à l'université avec une absence d'image de l'entreprise ou une image déformée. Vous avez raison.

Il y a d'abord la culture économique de notre pays, comme je l'ai dit : elle n'est pas favorable à l'entreprise. Nous ne cessons d'émettre à son endroit des signaux négatifs. Les sondages d'opinion auprès des salariés des entreprises sont en général favorables pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent, mais moins favorables pour les entreprises en général.

Mais vous avez raison d'évoquer l'expérience personnelle. C'est sur ce terrain que les choses ont changé, d'une façon qui explique la situation dans laquelle se trouvent les jeunes. Dans ma génération, il y avait un chef d'entreprise dans chaque famille, ou dans son environnement relationnel : un agriculteur, un artisan ou un petit commerçant. Les enfants avaient une connaissance concrète de l'entreprise par la vie familiale. Quand il n'y en avait pas dans la famille, il s'en trouvait un à côté avec lequel un membre de la famille jouait aux cartes ou prenait un verre au café. Cela

faisait de l'entreprise une réalité de tous les jours. Cette connaissance expérimentale, personnelle, quotidienne de l'entreprise pendant la jeunesse est un élément de culture. Cette expérience individuelle de l'entreprise a presque disparu. Actuellement, les jeunes entendent parler de l'entreprise par ce qu'ils lisent, ou par les conversations, entre adultes, sur ce sujet. Leur information est intermédiée. Et cette intermédiation est en partie négative, comme on peut le constater dans les livres scolaires, et dans la presse qui titre plus souvent sur les difficultés et les problèmes des entreprises que sur leurs succès.

C'est sans doute l'une des explications de ce sondage d'après lequel on a pu penser que 70 % des jeunes aspiraient à la fonction publique. On m'a dit que, comme souvent, la façon dont la question était posée expliquait ce résultat surprenant. Le MEDEF a récemment suscité un autre sondage, avec d'autres questions qui permettent de démontrer que nos jeunes, dans une large majorité, sont bien prêts à s'engager pour l'entreprise. Mais vous avez raison : dans les écoles scientifiques aussi, les jeunes méconnaissent l'entreprise. En fait, seuls les étudiants des écoles de commerce et de quelques universités qui, comme Sciences Po, ont vraiment internationalisé études et étudiants, ont en général une idée un peu précise du rôle des entreprises dans la création de richesse et dans la société.

A ce stade de notre discussion, je me rends compte que mon propos peut vous donner à penser que je suis exclusivement critique vis à vis des universités. Tel n'est absolument pas le cas : j'ai seulement concentré mon analyse sur les problèmes à traiter. En fait, je suis bien conscient de l'ampleur des efforts consentis par les responsables d'université pour avancer malgré le faisceau de contraintes auxquelles ils sont soumis : libre accès des étudiants à l'université, absence de mécanisme d'orientation des étudiants, systèmes de gouvernance vraiment inadaptés. Et pourtant, les universités survivent, éduquent leurs étudiants, évoluent, s'améliorent. C'est avec les jeunes issus de notre enseignement supérieur que les entreprises françaises ont réussi les performances qui sont les leurs : c'est, pour une part, à l'université qu'elles le doivent.

Je ne crois pas utile de s'appesantir sur ce qui réussit, parce que cela ne pose pas de problème. En revanche, ce qu'il faut analyser, c'est l'échec, pour en rechercher les causes, et les corriger.

Nous devons faire renaître l'optimisme : le progrès technique et la mondialisation sont de formidables moteurs de développement et devraient être pour nos jeunes de vraies raisons d'espérer un avenir meilleur. Ce qu'il nous faut corriger absolument, c'est ce sentiment qu'ont certains jeunes que notre pays est entré dans une phase de déclin, qu'ils auront un niveau et un mode de vie moins favorables que les nôtres. C'est une situation très préoccupante. Ce n'était l'état d'esprit d'aucun jeune de ma génération. Et dans la plupart des pays aujourd'hui, les jeunes envisagent l'avenir avec optimisme.

M. BAUSSARD.- Vous avez utilisé le terme « orientation sécuritaire » auprès des étudiants. Nous avons remarqué des stratégies de palier chez les étudiants qui passent par un DUT, une licence professionnelle et un master professionnel avant d'envisager une insertion dans le monde économique. Cela correspond à une vieille revendication qui est celle d'une filière technologique ou d'une filière professionnelle qui irait de la troisième jusqu'à la fin du diplôme d'ingénieur.

De l'autre côté, nous entendons de fortes revendications sur le plan suivant : une formation doit s'appuyer sur des savoirs beaucoup plus que sur des savoir-faire. La professionnalisation trouve ses conditions de développement au fil du temps et de la personnalité des uns et des autres.

Pensez-vous que cela s'oppose ou que l'un l'emportera fortement vis-à-vis de l'autre ? La position d'orientation sécuritaire générera-t-elle un dispositif de formation qui sera avant tout une filière technologique, où la place des savoirs sera en partie restreinte en regard de la place des outils ? N'est-ce pas un risque ?

M. PEBEREAU.- J'ai beaucoup d'admiration pour la filière médicale, une filière professionnalisante qui est une superbe réussite, l'une des plus grandes réussites de l'enseignement supérieur en France. Cette filière fait rarement l'objet de critiques. Elle est vraiment professionnalisante depuis l'origine. Je crois donc à la possibilité d'instaurer d'autres filières professionnelles compétitives.

J'ai suivi une formation s'appuyant exclusivement sur des savoirs, et parmi les personnes qui m'ont le plus appris et apporté dans ma vie professionnelle, plusieurs sont des spécialistes du savoir-faire. Je crois que les déductifs ont beaucoup à apprendre des inductifs. Les deux formes de culture sont complémentaires. Alors

pourquoi ne pas aller au bout de l'une comme de l'autre, en termes de filières. Je ne vois pas trop le risque, et cela peut présenter de grands avantages.

Comme me le dit de temps en temps un ami qui a entièrement suivi ce type de formation : « *Si nous étions tous les deux prisonniers dans un camp, et que tu souhaites t'évader, tu aurais intérêt à partir avec moi pour te tirer d'affaire* ». Et il a raison : il a un esprit pratique qui permet de faire face à tous les problèmes de la vie, de trouver des solutions pratiques face aux imprévus. Ce sont des qualités rares et précieuses, dont je ne dispose pas. Il n'y a pas de doute, dans la vraie vie, et même dans certaines sciences, les sciences expérimentales, la physique même, le savoir-faire joue un rôle essentiel. Et si l'on veut promouvoir ces qualités, ces talents, il est logique de faire des filières professionnelles, des filières d'excellence comme les autres, à l'image de la filière médicale. Cela dit, il faudrait en concevoir la pédagogie, les étapes.

Mme BEVALOT.- Je voudrais intervenir et je pense que plusieurs membres de la Commission ne seront pas surpris par mes propos. J'apprécie très fortement et sincèrement le fait que vous ayez évoqué la nécessaire évolution de l'autonomie et de la gouvernance des universités. Vous rejoignez la position de l'ensemble de la Conférence des Présidents d'Université, quel que soit leur corps, puisque tous s'expriment depuis plusieurs années au sujet de l'urgence de faire évoluer la loi de 1984 et d'aborder ce problème de gouvernance.

Vous avez souligné les inconvénients de notre organisation actuelle. J'ajouterai, comme j'ai eu déjà eu l'occasion de le faire, le fait qu'au niveau européen nous ne nous retrouvons pas dans les mêmes conditions de travail que les autres universités européennes. Dans un contexte de concurrence internationale, nous partons avec de très sérieux handicaps.

Je vous remercie d'avoir évoqué ce souci. Si vous pouviez vous faire le porte-parole de ce besoin d'évolution, j'en serais très heureuse.

La Commission ne pourra pas entrer en détail dans ces aspects.

Nous avons besoin d'évoluer en fonction de nos textes législatifs actuels.

Lors des différentes interventions, parmi les questions posées, nous sommes revenus sur le problème d'une certaine méconnaissance réciproque. Il s'agit parfois

peut-être d'un manque de confiance réciproque entre l'entreprise et l'université et d'un manque d'estime réciproque.

La question que nous nous posons dans les universités est la suivante : comment faire évoluer ce constat et comment est-il possible de développer les conditions d'un partenariat durable entre le monde socio-économique et celui de l'université ?

Nous aborderons des mesures ponctuelles dans cette Commission.

Il s'agit d'une intervention personnelle, mais je pense que nous pouvons aller au-delà. Mes responsabilités de Présidente d'université me permettent de m'exprimer aujourd'hui. Nous avons besoin de ce partenariat durable et de remonter dans la confiance réciproque avec le monde socio-économique. Nous sentons bien qu'il existe dans certains secteurs de l'université : la recherche et l'innovation.

Je pense aussi que la loi sur l'innovation du ministre Allègre de 1999 a permis de montrer que, dans l'université, il existe un monde favorable à la créativité. Certains de nos collègues sont prêts à passer le cap et à partir dans cette aventure de la création d'entreprise.

Toutefois, dans le domaine de la formation, nous continuons à sentir une certaine défiance vis-à-vis de formations qui s'exprime dans les questions posées.

Je m'interroge toujours et je vous interroge aujourd'hui sur la façon de monter ce partenariat. J'aimerais savoir quelles expériences nous avons déjà en commun entre les deux mondes, sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour que, dans le domaine de la formation, nous puissions aller vers une certaine complicité et intimité. Etant moi-même d'une formation du domaine de la santé, puisque je suis pharmacien, je suis sensible à la comparaison que vous faites avec les filières médicales car nous nous rendons compte que la réussite de ces filières en milieu universitaire repose sur une intimité au quotidien entre les professionnels et les étudiants. Or, les professionnels sont les enseignants. Ce n'est pas artificiel. C'est très naturel. Comment serait-il possible de construire cette complicité dans d'autres formations que le secteur disciplinaire des universités ?

M. PEBEREAU.- En ce qui concerne l'autonomie et la gouvernance des universités, nous ne pouvons pas nous satisfaire de la situation actuelle. Il faut créer dans ce domaine comme dans d'autres les conditions d'un changement législatif.

A mon avis, il n'est pas possible de donner à l'université les moyens qui permettent une gestion satisfaisante sans avoir traité le problème de l'orientation des jeunes après le bac. On ne peut accepter une situation qui conduit à utiliser les deux premières années de l'université pour sélectionner les jeunes capables de faire des études supérieures. C'est un véritable gâchis.

L'étude des finances publiques que j'ai effectuée récemment à la demande du Ministre des finances m'a permis de constater que la dépense publique d'enseignement supérieur a augmenté, en volume, de 3,2 % par an ces 25 dernières années. C'est très significatif. Mais compte tenu de l'évolution du nombre des étudiants, la dépense publique par étudiant n'a augmenté que de 0,4 % par an. Elle se situe de ce fait à un niveau très moyen dans l'ensemble de l'Europe. Il est évident que si les trop nombreux étudiants qui sont finalement sortis de l'université sans diplôme n'y étaient pas entrés, grâce à une orientation efficace, les moyens dont aurait disposé l'université, par étudiant, auraient été bien différents, à budget total identique. Je crois vraiment qu'il n'est pas raisonnable de continuer à organiser la sélection des étudiants susceptibles d'obtenir une licence sur les deux premières années d'études. C'est coûteux pour la collectivité, dommageable pour ceux qui sont tardivement écartés, et cela limite les moyens disponibles pour ceux qui obtiennent leur diplôme. Il faut vraiment assurer une orientation aussi vite que possible des jeunes après le baccalauréat, ce qui conduit à une certaine sélection à l'entrée des universités.

C'est ce qui se passe pour la préparation aux grandes écoles, à Sciences Po, à Dauphine. C'est également ce qui se passe dans de nombreux autres pays.

Il faut réussir à dire plus tôt aux jeunes titulaires du baccalauréat s'ils ont ou non les caractéristiques nécessaires pour obtenir un diplôme universitaire. Cela évite le traumatisme de l'échec et des dépenses inutiles pour tous. Et cela permet de dégager des moyens supplémentaires pour les études des futurs diplômés.

La question de la gouvernance est très sérieuse. Nous le savons bien dans les entreprises : de la qualité de la gouvernance dépend la qualité de l'entreprise. Et l'efficacité du directeur général est directement dépendante des pouvoirs dont il dispose, sous le contrôle bien sûr du Conseil d'administration.

Il faut donc élargir les pouvoirs des responsables de l'université, et réorganiser ces pouvoirs pour leur permettre de les exercer efficacement. Le développement des relations enseignement/recherche/entreprise proposé par les pouvoirs publics est une bonne opportunité pour le faire car la mise en route de projets communs fournira une bonne occasion de confronter les systèmes de décision et de faire évoluer la gouvernance des universités.

Pierre Christin, qui a pratiqué l'université comme enseignant, et qui écrit de la science-fiction, a récemment publié un livre assez drôle intitulé : « *Petits crimes contre les humanités* ». Il raconte une séance de Conseil d'université qui semble sorti de son oeuvre de science-fiction. Des amis universitaires auxquels j'ai suggéré de lire ce livre m'ont dit que le récit correspond à une description plutôt modérée de la réalité de certains conseils. Il faut vraiment doter les universités d'organes de gestion efficaces. Il ne faut pas paralyser leurs instances de décision en en faisant un lieu de débats ou de déclarations idéologiques. Les représentations étudiantes peuvent évoluer et elles le font. Mais chaque élection peut conduire à un retour en arrière. J'ignore si la représentation très significative des étudiants dans les organes de décision est une pratique répandue dans les autres grands pays. Il est clair qu'une instance de concertation entre la direction et les représentants des étudiants est nécessaire. Mais il ne faut pas que le besoin de concertation aboutisse à la neutralisation des instances de décision.

Comment développer les relations des universités avec le monde socio économique, établir un partenariat durable et une confiance réciproque ? C'est un sujet délicat car lorsque les responsables d'entreprise s'intéressent à l'université, certains les soupçonnent immédiatement de vouloir préparer, dès les études, « l'exploitation de l'homme par le grand capital ». La tâche n'est pas facile.

A mon avis, plusieurs voies peuvent être explorées :

La première est le stage d'enseignants dans les entreprises. Cela me paraît très utile. Ce n'est pas compliqué à organiser pour les enseignants du supérieur qui ne sont pas trop nombreux. Il faudrait leur faire faire des stages aussi jeunes que possible.

En deuxième lieu, comme je l'ai proposé précédemment, les universités pourraient associer les entreprises et leurs cadres à la conception et à la mise en place des mécanismes d'information et d'orientation des étudiants.

Et puis, l'université pourrait utiliser très largement à des tâches d'enseignement, aux côtés des professeurs, des salariés d'entreprises volontaires pour ce travail supplémentaire, qui pourraient faire la promotion de l'université dans leur propre entreprise. Je suis bien conscient que les entreprises ont souvent une image déformée de l'université. Il existe beaucoup de prévention de la part des entreprises vis à vis de certaines universités.

Je crois beaucoup aux initiatives micro-économiques réalisées sur le terrain pour traiter de tels problèmes. Il me semble que cela se ferait très vite à partir de ces mesures simples dans des universités qui auraient réellement leur autonomie.

Les relations paraissent parfois plus faciles avec les grandes entreprises qu'avec les petites, pour des raisons de disponibilité. Et puis, les chefs d'entreprises, petites et moyennes, sont plus adeptes de savoir-faire que de savoirs. Mais on doit pouvoir, partout, organiser les relations. En tout cas, le MEDEF va s'y engager.

M. HETZEL, Président.- Vous avez utilisé l'image le tabouret que l'on rapproche du piano à queue en disant qu'il était plus facile d'agir ainsi. Vous faisiez allusion au mouvement des personnes du monde de l'entreprise vers l'université. La Commission s'est aussi posé des questions au sujet de la manière de faire bouger certaines choses du côté universitaire.

Dans ce processus du tabouret vers le piano à queue, comment voyez-vous précisément l'implication de l'entreprise ?

Vous avez utilisé le terme de bénévolat. Sur quel mécanisme pourrions-nous nous appuyer pour que ce mouvement de l'entreprise vers l'université puisse s'effectuer ?

M. PEBEREAU.- Je pense qu'il est possible de passer des contrats locaux entre les entreprises et l'université sur certains sujets d'intérêt commun. J'ai donné tout à l'heure l'exemple des masters.

Quant à la participation d'hommes et de femmes d'entreprise aux mécanismes d'information et d'orientation des étudiants, cela peut être organisé sur la base d'un volontariat local, comme cela est fait aujourd'hui pour les journées école-entreprise,

qui rencontrent un grand succès. Nous avons voulu ouvrir les entreprises aux écoles, il y a plusieurs années. Cela a été une vraie réussite. A mon avis, nous pouvons faire beaucoup, mais à condition de partir sur des bases de confiance et de relations personnelles. Il faut que les deux mondes communiquent, ce qui n'est pas facile car ils se rencontrent peu. Les hommes et femmes d'entreprise se rencontrent dans des clubs : des Rotary ou des Lyon's Club locaux dans lesquels, les enseignants ne sont en général pas très présents. Je suis allé parler dans ces clubs et j'ai constaté que, dans le public, les fonctionnaires n'étaient pas très nombreux. Je me trompe peut-être.

M. HETZEL, Président.- J'y suis.

M. PEBEREAU.- Tout doit être local. Il faut que les responsables, de part et d'autre, communiquent sur le plan local.

La présence d'un ou deux responsables d'entreprise comme « personnalités qualifiées » au niveau de l'organe délibérant de gestion de l'université pourrait être aussi un moyen utile de contact, si elle ne pose pas de problème de principe. Et je crois vraiment beaucoup à l'utilité des salariés d'entreprises enseignants, comme moyens de liaison entre les deux mondes. Les responsables d'entreprise sont très souvent prêts à encourager de telles formules, qui attirent bien des cadres.

Sur un plan institutionnel, le MEDEF local ou la chambre de Commerce et d'Industrie peuvent être mobilisés pour organiser des stages en entreprise pour des enseignants d'une part, et faire venir des représentants des entreprises dans les universités d'autre part, pour les mécanismes d'information et d'orientation.

Enfin, il faudrait mettre en œuvre l'organisation de la dernière année en alternance, ce qui suppose des contrats précis avec les entreprises et des relations institutionnelles puisque tous les professeurs seraient concernés. En effet, dans ces formations en alternance, l'entreprise doit respecter ses engagements, et l'université doit pouvoir s'en assurer : une relation doit se nouer entre le professeur qui envoie les étudiants et les responsables de l'entreprise qui les accueille. Le développement de ces relations individuelles induit par la généralisation de l'alternance devrait rapidement faire disparaître les préjugés, les fantasmes de part et d'autre.

J'ai beaucoup critiqué la version faussée d'une partie du monde de l'enseignement peut avoir de l'entreprise. De son côté, l'entreprise a aussi une vision de l'université inexacte, mais sans doute un peu moins déformée par rapport à la réalité.

M. KEIGER.- N'existe-t-il pas des blocages concernant le changement dans la gouvernance des universités françaises ? Pour l'instant, personne n'a cité la tutelle du ministère. Je me demande si, à l'intérieur des ministères et pas seulement celui de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur, mais dans la mentalité des hauts fonctionnaires, il n'existe pas une certaine hostilité envers l'économie du marché.

Mme BOUYGARD.- Cela n'existe pas au ministère de l'Emploi.

M. PEBEREAU.- Cela existe malheureusement un peu partout en France. C'est ce que montre le sondage effrayant que j'ai présenté au début de mon intervention.

Le statut des universités est une question essentielle, je l'ai dit. L'autonomie des universités qui est assurée sur le plan pédagogique doit être réalisée sur le plan financier. Il faut que chaque université ait une réelle autonomie car la tutelle de l'Education nationale est excessive. Les Présidents d'université, le ministre, le ministère, tout le monde étaient bien conscient qu'il fallait réaliser une telle réforme en 2002-2003. Cette réforme s'est arrêtée parce que nos responsables politiques ont craint de provoquer un blocage. L'autonomie est un atout irremplaçable. J'en ai fait l'expérience à Sciences Po. Mais elle n'est pas dans notre culture : à plusieurs reprises, Sciences Po a dû se battre pour la défendre, et il faut en permanence des résultats pour la justifier.

La décentralisation est vraiment indispensable. Il faut décentraliser et faire évoluer le système de gouvernance des universités. Je crois que c'est le plus urgent. Mais c'est vrai que c'est une réforme considérable.

M. HETZEL, Président.- Je vous remercie pour votre prestation.

La séance est levée à 18 h 15.