

# La place de l'entreprise dans la mission d'Education



Generation**Europe**Foundation  
France

**Colloque du Lundi 9 novembre 2009**

Paris  
Palais du Luxembourg  
Salle Monnerville

Organisé sous le haut patronage de

**M. le sénateur Josselin de ROHAN,**  
Président de la Commission des Affaires Etrangères du Sénat

Et sous la présidence de

**Catie THORBURN,** Présidente de Generation Europe Foundation  
**Guy GUERMEUR,** Président de Génération Europe France

---

## LA POSITION DE LA MINISTRE

---

**Patrick HETZEL**, Directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Madame la Présidente,

Monsieur le Président,

Mesdames et Messieurs,

C'est un plaisir d'être cette après-midi parmi vous, d'autant que je note beaucoup de têtes connues dans cette salle. C'est avec un très grand plaisir que j'interviens pour ce premier propos conclusif avant le débat avec la salle sur le thème de la place de l'entreprise dans la mission d'éducation, mission qui, comme vous le savez, me mobilise au quotidien.

C'est un sujet qui se trouve au cœur de ma réflexion, en tant qu'enseignant-chercheur, puis tout au long de mes missions, et notamment en tant que recteur d'académie, puisqu'en arrivant dans le Limousin, j'avais considéré que l'axe école-entreprise était important pour développer un certain nombre d'actions très concrètes. Mais aussi par la suite, lors de la présidence de la commission université-emploi, que m'avait confiée le Premier Ministre en 2006, jusqu'à aujourd'hui, dans la définition de stratégies au service des établissements d'enseignement supérieur et de leurs partenaires. Je mesure pleinement la difficulté, mais aussi le chemin déjà parcouru, depuis les années 1960, pour rapprocher l'école et les milieux socio-économiques.

A mon sens, quelques postulats apparaissent comme incontournables pour guider l'action publique en la matière. La relation école-entreprise doit être conçue et vécue comme un continuum, du collège au doctorat, et bien au-delà. Les questions d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle sont à voir comme un continuum. La preuve en est que les jeunes sont demandeurs d'informations sur les débouchés potentiels, et ceci très en amont, afin de pouvoir se déterminer.

C'est tout d'abord un impératif sociétal et une condition de survie de notre système de croissance. En 2004, plus de 500.000 chefs d'entreprises avaient plus de 50 ans. En 2009, avons-nous suffisamment formé de repreneurs pour garantir le dynamisme de notre tissu économique ?

C'est aussi un impératif social, et j'ai tendance à le penser, peut-être culturel. Sensibiliser nos jeunes tout au long de leur cursus de formation à l'entrepreneuriat, aux notions de gestion sociale et économique se conjugue aisément avec les notions de responsabilisation et d'innovation. Des valeurs qui tendent à renforcer leur autonomie dans un environnement de plus en plus global et complexe sont, à mon sens, essentielles.

En ce qui concerne la Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, vous aurez noté que l'acronyme a déjà changé. Le fait d'inclure l'insertion

professionnelle dans son intitulé a été, je pense, une révolution culturelle. D'aucuns m'ont regardé avec des yeux étonnés, en se demandant comment un universitaire en charge de l'enseignement supérieur pouvait-il s'abaisser à ajouter l'insertion professionnelle à l'intitulé de sa direction. Je pense au contraire que ce n'est pas s'abaisser mais rendre véritablement service à notre jeunesse et peut-être à notre pays.

Il faut pour cela réaffirmer le rôle majeur des établissements d'enseignement supérieur et plus précisément la mission des universités. Le taux d'échec et d'abandon des formations sans qualification est trop important, et ceci dès la première année de licence. C'est un véritable gâchis social. 80.000 jeunes quittent, chaque année, le système universitaire sans diplôme et sans qualification, en somme 10% d'une classe d'âge ! C'est là qu'il faut continuer à porter le fer et agir pour modifier les choses.

C'est pourquoi, un mouvement profond de réformes s'est engagé au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche. Roger Serre le mentionnait tout à l'heure. Evidemment, ces réformes sont qualifiées comme étant des réformes a minima pour certains, de véritables révolutions pour d'autres. On entend même le terme de « début de privatisation » pour ses opposants.

En premier lieu, la loi sur les libertés et responsabilités des universités (LRU), qui a été promulguée le 10 août 2007, constitue le socle de changements plus vastes qui, dans les années à venir, doivent dessiner l'université du XXI<sup>e</sup> siècle. La loi et ses décrets d'application sont, à première vue, des textes d'organisation ayant vocation à structurer plus qu'à rappeler des principes fondateurs qui s'imposent aux acteurs. Mais croyez-moi, c'est à première vue seulement.

Je vais vous présenter quelques chantiers en cours, parmi les réformes majeures engagées par la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, pour décupler cette ambition de rapprocher l'université et l'entreprise.

Au premier chef, la loi LRU a confié aux universités une nouvelle mission, que j'évoquais tout à l'heure, puisqu'elle est reprise dans l'intitulé de la direction générale, celle de l'orientation et de l'insertion professionnelle des diplômés. Evidemment, c'était une demande forte des étudiants de voir reconnues les missions d'orientation et d'insertion professionnelle. Au cours du débat université-emploi, cela a été un point qui revenait et les organisations étudiantes étaient nombreuses pour dire qu'il s'agissait d'une attente de la jeunesse française.

C'était également une demande forte des familles, bien sûr, mais également des partenaires socio-économiques, permettant de montrer, notamment, que les confédérations syndicales n'étaient pas forcément sur la même ligne que les syndicats enseignants sur un sujet aussi crucial. Et aussi de nos partenaires européens et internationaux, évidemment.

En plaçant la mission d'insertion au même rang que les missions de transmission de connaissances ou de développement de connaissances à travers la recherche, le législateur a clairement indiqué à l'université qu'elle devait prendre à bras le corps cette nouvelle dimension d'insertion professionnelle au cœur-même de ses cursus et de sa stratégie de développement, et ne plus uniquement la considérer comme une mission annexe. Ceci dans la définition même de chacun de ses diplômes, dans l'accompagnement de ses étudiants vers l'emploi, dans les missions de ses enseignants, dans ses modes de gouvernance, et même dans la définition de chacun de ses projets. On peut donc considérer que cela doit devenir un

principe directeur qui a vocation à se traduire dans tous les champs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les universités ont toutes mis en place leurs nouveaux conseils d'administration, plus resserrés et faisant une plus large place aux représentants du monde socio-économique. On y compte en moyenne près de deux représentants du monde de l'entreprise, parfois au delà du minimum prévu par la loi - elle prévoit au minimum un représentant. Ce sont ainsi plus de 150 entreprises qui sont recensées, aussi bien des grands groupes (près de 50%) que des PME (près de 40%), avec une très représentation de tous les secteurs économiques.

La relation université-entreprise se construit également à travers la création des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) dans chaque université. Là aussi, la loi les a prévus. Ces bureaux sont chargés de diffuser aux étudiants une offre de stages en lien avec les formations proposées par l'université et de les assister dans leurs recherches de stages et de premier emploi.

Chaque université doit disposer ainsi d'une vision d'ensemble des initiatives prises par ses composantes et services, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement. Il peut même arriver qu'une composante ait des offres de stages qui ne sont pas satisfaites tandis qu'une autre composante n'arrive pas à placer ses étudiants. Il y a là un travail important qui reste à faire. C'est pourquoi nous avons demandé à chaque université de définir un schéma directeur de son insertion professionnelle.

Je conçois l'orientation et l'insertion professionnelle comme un continuum. C'est pourquoi, les futurs bacheliers disposeront bientôt, pour éclairer leurs choix d'orientation, d'informations sur l'insertion professionnelle des diplômés. Nous construisons actuellement un indicateur national, homogène, mesurant l'insertion professionnelle à la suite de l'obtention d'un diplôme universitaire. C'est une demande qui a été formulée par le législateur à travers la loi LRU et c'est un point sur lequel il convient de continuer à travailler afin de rendre l'information la plus disponible possible pour tous.

Un autre exemple de coopération université-entreprise est celui des fondations. J'entendais Roger Serre dire qu'il faudrait en ouvrir l'accès au privé. Sachez que les fondations, telles qu'elles ont été développées par la loi de Christine Lagarde, n'excluent pas du tout le privé. Evidemment, les fameuses fondations partenariales et les fondations universitaires s'inscrivent dans le périmètre de la loi LRU, mais les fondations telles qu'elles ont été imaginées un an après la loi LRU ont vu leur périmètre élargi. Il existe d'ailleurs déjà un certain nombre d'exemples de fondations privées qui se sont lancées dans cette démarche.

Nous avons souhaité encourager le développement de nouvelles stratégies d'alliances partenariales autour de projets communs et de financements partagés. Les fondations sont un outil fantastique pour le faire. Nos universités, à l'instar de leurs consœurs allemandes, peuvent désormais plus facilement créer ces fondations, qu'elles soient universitaires ou partenariales. Ce sont des leviers qui ont permis aux universités étrangères d'être efficaces et de créer une relation « naturelle » avec l'environnement de l'entreprise.

Cela manifeste de l'essor des relations entre les universités et les entreprises. Depuis la loi LRU et la loi Lagarde de l'année dernière, soixante-sept projets ont été recensés. Ils associent cinquante-cinq universités. Trente-cinq millions d'euros ont d'ores et déjà été levés pour accompagner ces projets. Si l'on résonne dans l'absolu, trente-cinq millions d'euros

peuvent sembler peu, mais cela montre en tout cas que, sur une période assez courte, ce processus s'est déjà mis en œuvre.

On peut d'ailleurs déjà établir une typologie précise des projets portés par les fondations. Même s'il faut rester prudent, on peut néanmoins indiquer qu'un certain nombre de grandes orientations se dessinent. On peut tout d'abord citer le rayonnement international, à travers la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs, l'accueil et l'accompagnement d'étudiants étrangers, l'octroi de bourses. Certaines fondations vont dans cette direction.

D'autres sont là pour développer des compétences nouvelles. Il s'agit d'adapter et créer des fondations qui stimulent le développement de compétences nouvelles, améliorer la lisibilité de l'offre de formations et travailler sur l'insertion professionnelle des diplômés.

On peut citer aussi des fondations qui prennent le sens de l'innovation et de la valorisation des travaux de recherche, la création de chaires dédiées à tel ou tel sujet sur la place du risque dans la société ou la place du vieillissement et sa prise en charge. On assiste à des développements tout à fait originaux.

Certaines fondations peuvent également mettre l'accent sur l'esprit entrepreneurial, notamment en milieu universitaire. L'esprit d'entreprise mérite d'être stimulé. A l'étranger, dans de nombreuses universités, les étudiants sont, dès le départ, dans une optique où ils se préoccupent de leur sortie et de leur insertion. Cette insertion ne correspond pas toujours à un emploi salarié, mais peut-être aussi la création d'entreprises, voire la reprise d'entreprises. Les initiatives pour développer la reprise et la création d'entreprises peuvent être un axe de développement pour certaines fondations.

Enfin, un autre exemple concerne évidemment le soutien aux étudiants, à travers une aide financière aux étudiants « méritants », l'amélioration des modalités d'accès à l'enseignement supérieur et la facilitation des conditions d'études pour les étudiants handicapés. Comme vous le voyez, le spectre commence à être assez large.

Notre système d'enseignement supérieur s'adapte progressivement aux standards internationaux. Lorsque le classement de Shanghai est arrivé, cela a été un choc. Evidemment, je ne suis pas en train de dire que ce classement doit tout conditionner, mais il aura au moins eu une vertu, celle de faire prendre conscience à un certain nombre d'acteurs de l'urgence d'agir.

D'ailleurs, la période de crise actuelle bénéficie, peut-être de manière paradoxale, au *fundraising* dans l'enseignement supérieur. Le fait même que des entreprises profitent de cette période pour capitaliser sur le « capital humain » et pour former des cadres et des professionnels qui seront opérationnels lorsque la reprise sera au rendez-vous constitue une donnée assez intéressante.

Au plan pédagogique, nous encourageons le développement de la professionnalisation des formations et une coopération plus étroite entre les universités et leur environnement économique. A mon sens, la meilleure illustration de cette coopération est celle qui s'est engagée autour des fameuses licences professionnelles.

Ces licences professionnelles, qui sont aujourd'hui très nombreuses - on en dénombre 1828, aujourd'hui, en France -, accueillent environ 42.000 étudiants qui, d'après les enquêtes

effectuées, s'insèrent professionnellement à plus de 80%, six mois après l'obtention de la licence. Le mode de construction de la formation, l'intervention à hauteur d'au moins 25% de professionnels venant du monde de l'entreprise, dans les enseignements et sur le cœur de métier, l'existence d'un stage long (entre douze et seize semaines), l'expertise des projets de formation par une commission composée à 50% de professionnels et 50% d'enseignants-chercheurs témoignent de la force du partenariat qui s'est, au fil du temps, noué à tous les niveaux de l'appareil de formation. Pour parachever cette description bien sommaire, je voudrais indiquer que 15% des effectifs suivent cette formation en apprentissage et 13% en formation professionnelle continue.

Il faut poursuivre l'alternance car c'est aussi une manière d'amener de nouveaux publics vers l'enseignement supérieur, des publics qui ont besoin de méthodes pédagogiques peut-être un peu spécifiques, qui ne sont pas basées uniquement sur des approches hypothético-déductives, mais évidemment aussi sur des approches plus inductives. Nous avons là aussi un travail intéressant à faire.

Il y a encore bien d'autres exemples d'actions que je pourrais citer. Nous avons déjà stimulé, autour du doctorat, le développement de ceux que nous appelons les docteurs-conseils, c'est-à-dire le fait que des doctorats et des docteurs puissent avoir une mission précise de conseil auprès d'entreprises. Nous encourageons également les fameux contrats CIIFRE qui sont, dès le départ, une relation entre un laboratoire, une entreprise et un doctorat. Un certain nombre d'institutions vont jusqu'à proposer du doctorat en apprentissage. Je pense que c'est très intéressant car cela montre bien qu'on peut penser l'apprentissage sous différentes formes. Il n'y a en effet aucune raison pour que le doctorat soit exclu.

Si on se pose la question de la place de l'entreprise dans la mission d'éducation, on peut donc bien dire, comme cela a été fait tout à l'heure, qu'il ne s'agit plus d'une question idéologique. Je pense que ce débat est aujourd'hui dépassé. Il l'est de plus en plus par les jeunes eux-mêmes. Lorsque vous avez des jeunes en formation qui vous disent « nous sommes très intéressés par les débouchés » ou « notre insertion professionnelle nous préoccupe », il devient difficile de dire non sous des prétextes idéologiques. Cela voudrait dire que l'on ne s'intéresse pas à ces jeunes que l'on a devant soi. C'est, je pense, un point important qui fait que les choses ont déjà évolué.

Ensuite, ce n'est plus une question juridique et matérielle, puisque de nouvelles formes de coopération apparaissent, telles que les fondations. On peut mettre en place des outils qui respectent les intérêts réciproques. Il ne s'agit pas de se tromper de positionnement.

Et puis, ce n'est plus une question d'opportunité, puisque cette demande vient de la société elle-même. Elle vient des étudiants. Je ne pense pas que l'on puisse longtemps résister à cette demande sociale lorsqu'elle émane de ceux qui se trouvent dans notre système éducatif.

Je dirais tout simplement qu'il s'agit d'une affaire d'Hommes et, pour paraphraser Henri Bergson, j'ajouterais qu'il faut désormais « *agir en homme de pensée et penser en homme d'action* ».

On a pendant longtemps imaginé que l'appareil éducatif était un appareil qui devait s'extraire d'un certain nombre de préoccupations. On voit bien, en tout cas pour l'enseignement supérieur, qu'il est nécessaire d'articuler à la fois la connaissance et l'action. En fait, c'est à la croisée des chemins entre connaissance et action que beaucoup de choses peuvent se passer.

L'école, en raison de la nature même de ses missions, doit contribuer non seulement à la diffusion de la culture d'entreprise et d'entrepreneuriat, mais aussi à la connaissance même de l'entreprise. Il reste, là aussi, encore beaucoup à faire pour que l'on ait une connaissance normale de ce qu'est le monde de l'entreprise. Mais si l'on donne cette information, je pense que l'on rend service à nos étudiants.

En prolongement, et pour conclure, je reviens un instant sur mes propos introductifs, à savoir que la relation école-entreprise doit être vécue comme un continuum, du collègue au doctorat. C'est pourquoi, l'un des prochains chantiers sur lesquels le ministère va travailler est celui du doctorat. Outre l'insertion professionnelle stricto sensu des docteurs, à laquelle nous apportons une grande attention, nous devons redéfinir la place du doctorat dans notre système d'enseignement supérieur et de recherche. Je sais que ce sont des sujets qui sont chers à quelques uns d'entre vous présents dans la salle. Il faut faire en sorte que, lorsqu'on développe une formation de type doctorale, ce ne soit pas uniquement une formation à la recherche, mais aussi une formation *par* la recherche, et que les entreprises prennent de plus en plus l'habitude de recruter ces docteurs.

Certaines écoles d'ingénieurs ont déjà commencé à prendre cette direction, et non des moindres, puisqu'aujourd'hui, un polytechnicien sur quatre et un centralien sur cinq poursuivent vers un doctorat. En comparaison de ce qui existe à l'étranger, nous avons là une carte importante à jouer. Il en va de la crédibilité et de la lisibilité du système français à l'étranger. Très souvent, les groupes internationaux ne comprennent pas que l'on puisse confier une direction de la recherche et du développement à quelqu'un qui, lui-même, ne serait pas docteur. Encore une fois, il ne s'agit pas d'exhiber un titre, mais de se conformer au standard international. Ces standards de la vie économique internationale imprègnent de plus en plus la vie économique française. J'ai tendance à penser que c'est une très bonne chose.

Cela amène à la fois les entreprises à s'intéresser à ce que les universités peuvent faire en matière de formation doctorale, et par voie de conséquence, à intéresser aussi les universités à la manière dont elles peuvent créer ce lien économique. De ce fait, nous devons nous interroger sur la manière dont les docteurs peuvent être insérés professionnellement. Je pense que les docteurs peuvent jouer un rôle déterminant pour permettre des transferts de savoir depuis les laboratoires vers le monde de l'entreprise, et pour contribuer aussi à développer de l'incubation innovante, de la recherche vers le monde économique, et vice-versa.

D'ailleurs, le ministère s'est lui-même réorganisé, avec deux grandes directions générales : la Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, et l'autre direction générale, qui est consacrée à la recherche et à l'innovation. Pendant que je mets l'accent sur la formation professionnelle, mon collègue à la tête de l'autre direction générale met l'accent sur partie innovation, car on voit que le système pêche chez nous, non pas en amont, mais en aval. C'est d'un côté, l'insertion professionnelle, et de l'autre, la question de l'innovation qui importent. Et j'ai la faiblesse de penser que les deux sont évidemment liées. Si nous arrivons à faire évoluer la culture à la fois en termes d'insertion et d'innovation, nous aurons fait un pas important.

J'espère que ces quelques exemples rapides ont pu vous démontrer toute la vitalité des politiques publiques qui sont engagées actuellement. La question même de l'insertion et de cette relation est une ambition tout à fait noble, que nous partageons. L'école a besoin de l'entreprise. L'entreprise a besoin de l'école. Notre nation a besoin de cette fertilisation

croisée pour assurer sa pérennité et le bien-être de ses enfants. Nous devons juste tous apprendre à être fiers de ce monde économique et apprendre à construire sereinement le dialogue. Si nous construisons ces ponts, je pense que nous rendons service à tout le monde.

Je vous remercie de votre attention.

Je suis ouvert, comme les autres intervenants, à vos questions.

Merci beaucoup !